



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

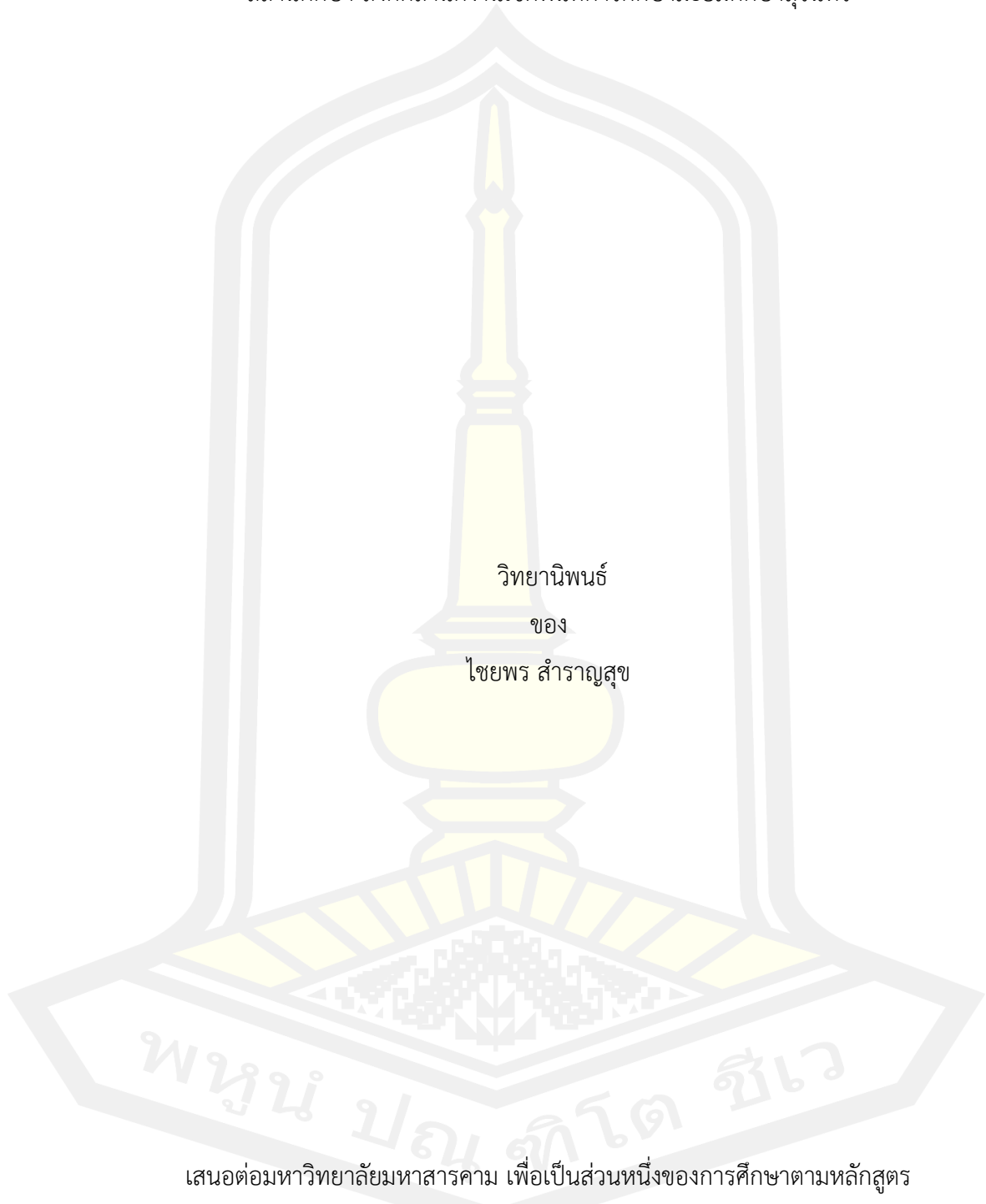
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ไชยพร สำราญสุข

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มกราคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

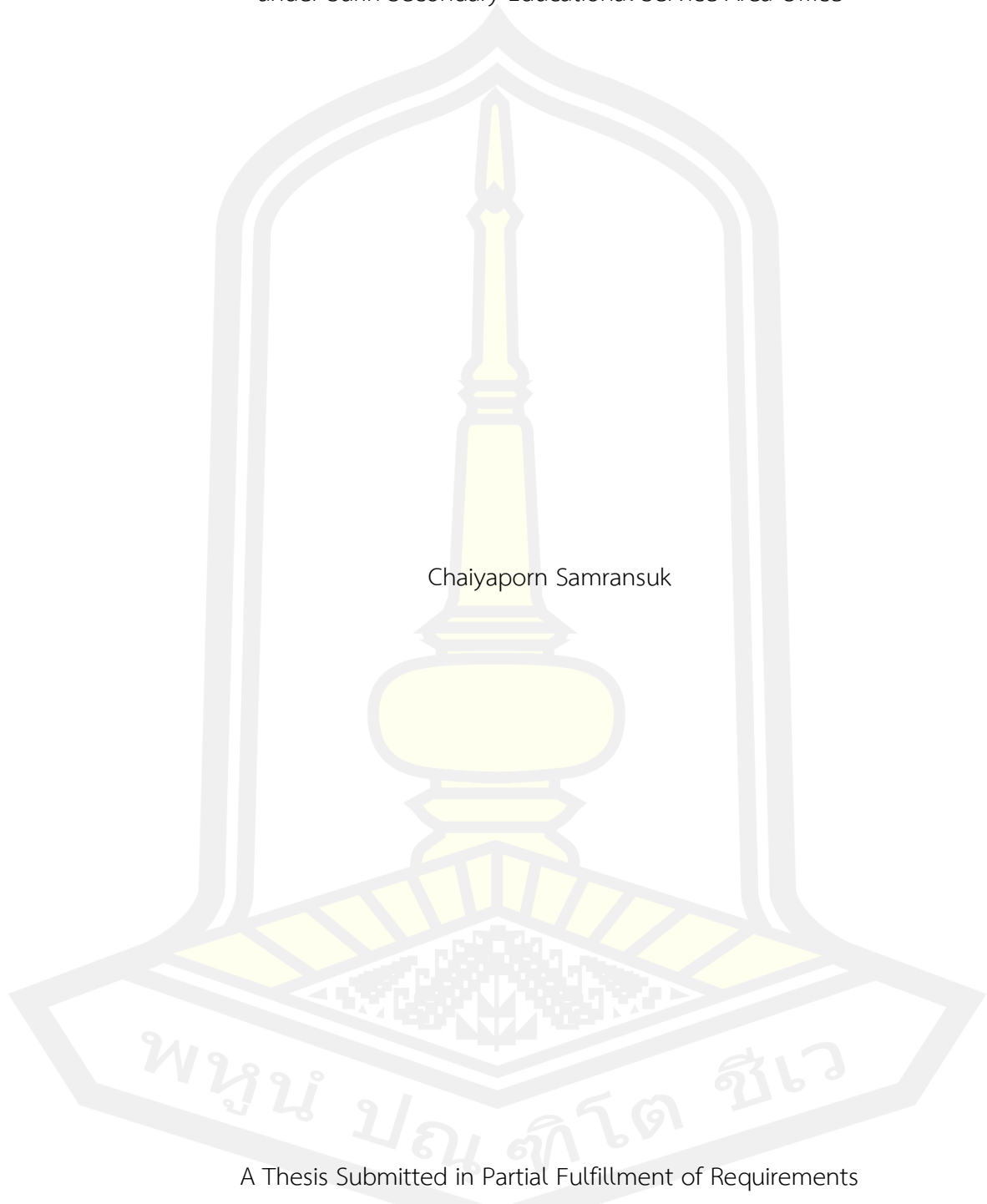


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มกราคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Leadership Enhancement Program for Change of School Administrators  
under Surin Secondary Educational Service Area Office



Chaiyaporn Samransuk

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

January 2023

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายไชยพร สำราญสุข  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. สมนึก ภัททิยธนี )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์		
<b>ผู้วิจัย</b>	ไชยพร สำราญสุข		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 2) สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 299 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 23 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สร้างโปรแกรมโดยการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวม 5 คน จากโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียน และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 3 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.228–0.951 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.815 ใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 4 ข้อ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 18 ข้อ ใช้เก็บข้อมูลในระยะที่ 2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการ

จำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.55-2.75$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68-4.75$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ )

สรุปได้ว่า ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ในครั้งนี้ ช่วยให้สถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

<b>TITLE</b>	Developing Leadership Enhancement Program for Change of School Administrators under Surin Secondary Educational Service Area Office		
<b>AUTHOR</b>	Chaiyaporn Samransuk		
<b>ADVISORS</b>	Surachet Noirid , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2023

### ABSTRACT

This research aims to; 1) study current conditions, desirable conditions, and the needs to enhance change leadership of school administrators 2) Develop the program to enhance change leadership of school administrators. The research method was divided into 2 phases: Phase 1 was to study the current conditions, desirable conditions, and the needs to enhance change leadership of school administrators. The samples were 299 school administrators, head of department and head of learning group from 23 schools under Surin secondary educational service area selected through the stratified random sampling, setting priorities the needs by using priorities needs index (PNI<sub>modified</sub>). Phase 2 was to develop a program to enhance change leadership of school administrators under Surin secondary educational service area. The program was inspired by the best practice from 2 model schools, obtained from 5 administrators , head of department and head of learning group interviewing's and, evaluating the program by 5 experts selected through the purposive sampling technique. The research instruments were semi-structured interview, and evaluation form. The data were analyzed by using mean, standard deviation, and needs index (PNI<sub>modified</sub>).

The results showed that;

1. The current stage of the change leadership of school administrators was overall at the medium level ( $\bar{x} = 2.55-2.75$ ). The highest average aspect was the stimulation of intelligence usage. The desirable conditions of the change leadership of school administrators was overall in the highest level ( $\bar{x} = 4.68-4.75$ ). The highest average aspect was ideological influence. The needs assessment to the development of the change leadership of school administrators which ordered of the needs assessment from more to less were ideological influence , individual consideration , inspiration and the stimulation of intelligence usage.

2. The program to enhance change leadership of school administrators under Surin Secondary Educational Service Area consists of 1) Principle 2) purposes 3) target group 4) contents 5) implementation 6) evaluation. The content consists of 4 modules: Module 1 ideological influence, Module 2 inspiration Module 3 the stimulation of intelligence usage Module 4 Individual consideration. The results of overall program evaluation were highest level appropriate ( $\bar{x} = 4.69$ ) and the possibilities ( $\bar{x} = 4.78$ ) are at the highest level.

In conclusion, the results of the development of the Program to enhance change leadership of school administrators under Surin Secondary Educational Service Area could help the school to be used as a guideline for enhance the change leadership of school administrators systematically and quality.

Keyword : Development of the Program, Enhance Change Leadership



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ กรรมการ และรองศาสตราจารย์สมนึก ภัททิยธนี ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะและ ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนเสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ภาควิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดทั้งตำรา ผลงาน และเอกสาร วิชาการของทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาก่อให้เกิดแนวคิดอันมีคุณค่าต่องานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณ เพื่อนนิสิต พ.33 ทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่สละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาในการตรวจสอบและประเมินผล โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาสุรินทร์

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจ ช่วยเหลือและเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญยิ่งต่อการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่า และประโยชน์จาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณ ที่ให้การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาจนประสบผลสำเร็จในที่สุด

พูน บุญ ทิโต ชิว

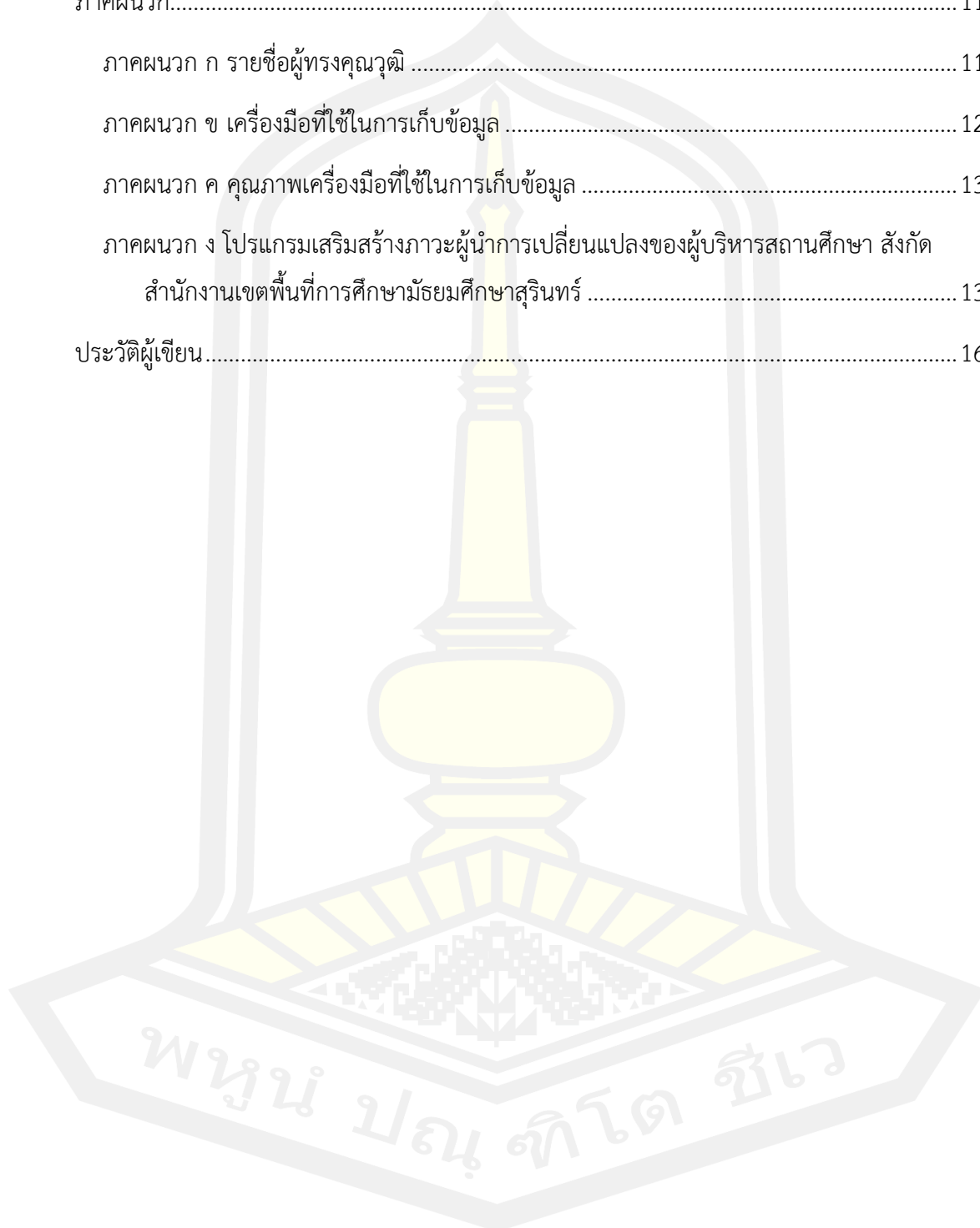
ไชยพร ส้าราญสุข

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	11
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	13
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	28
หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	29

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	31
ความหมายของโปรแกรม.....	38
องค์ประกอบของโปรแกรม.....	40
การพัฒนาโปรแกรม.....	44
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
งานวิจัยในประเทศ.....	54
งานวิจัยต่างประเทศ.....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	71
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	78
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	103
สรุปผล.....	103
อภิปรายผล.....	104
ข้อเสนอแนะ.....	107

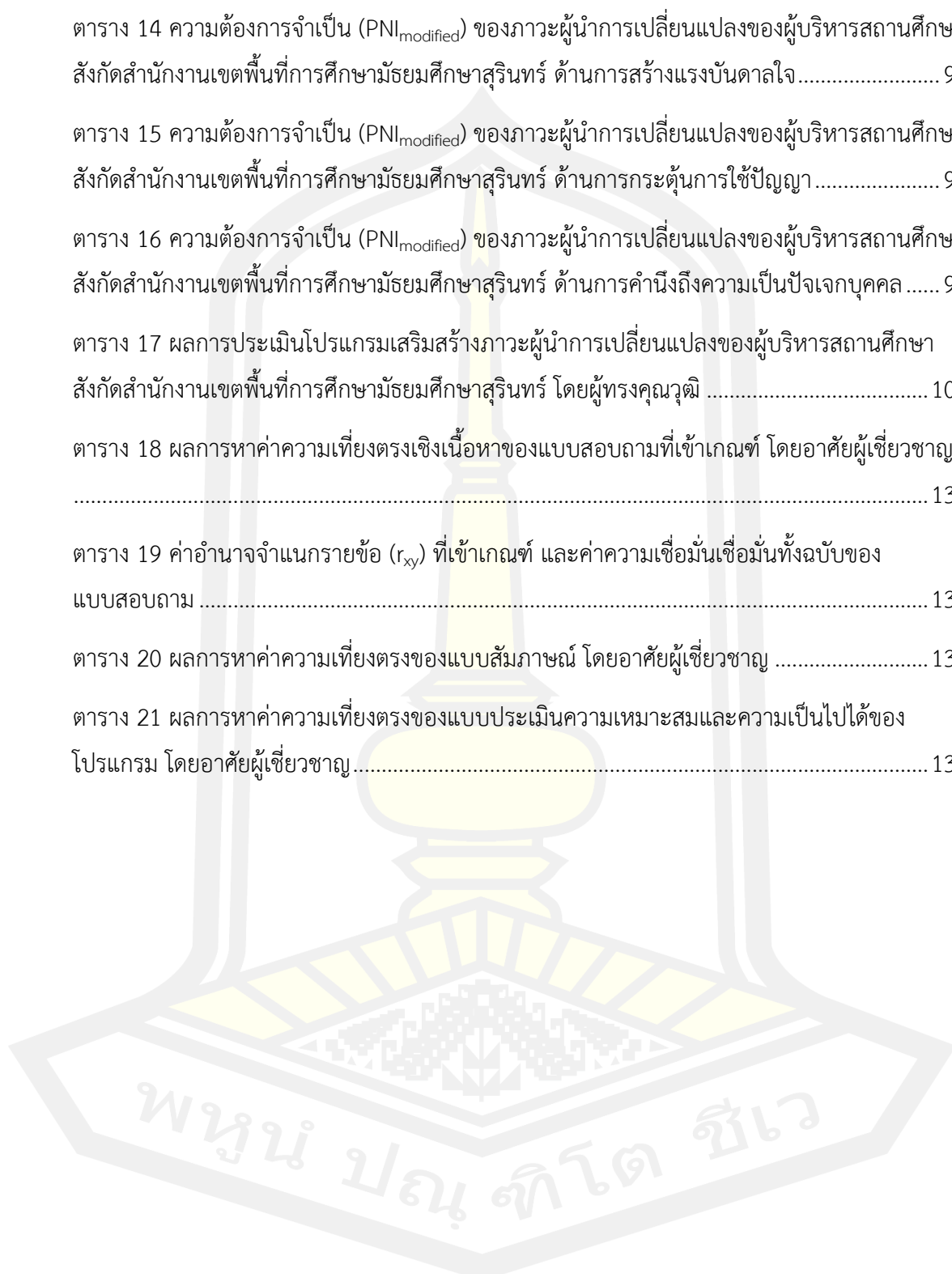
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	118
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	120
ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	134
ภาคผนวก ง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ .....	138
ประวัติผู้เขียน.....	167



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	24
ตาราง 2 การสังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
ตาราง 3 การสังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้ .....	48
ตาราง 4 จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาด (จำนวนนักเรียน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสสุรินทร์.....	52
ตาราง 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	70
ตาราง 6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	83
ตาราง 7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน.....	84
ตาราง 8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	84
ตาราง 9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	86
ตาราง 10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	87
ตาราง 11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	88
ตาราง 12 ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน.....	90
ตาราง 13 ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	90

ตาราง 14 ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	92
ตาราง 15 ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	93
ตาราง 16 ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	94
ตาราง 17 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	101
ตาราง 18 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่เข้าเกณฑ์ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ .....	135
ตาราง 19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) ที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นเชื่อมั่นทั้งฉบับของ แบบสอบถาม .....	136
ตาราง 20 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ .....	137
ตาราง 21 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรม โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ.....	137



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	100



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของสังคมโลก อันเนื่องมาจากการเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารในประเทศยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร คือ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศให้อยู่รอดและเจริญเติบโต มีศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติ แนวทางหลักในการพัฒนาดังกล่าว คือ การพัฒนาการศึกษาของประชากรในประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่สอดคล้องกับสภาพสังคมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของชีวิต สาเหตุดังกล่าวได้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของประเทศส่วนใหญ่ทั้งในภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคอื่น ๆ ของโลก นอกจากนี้ผลกระทบของเทคโนโลยีระดับสูงในระยะยาวทำให้ผู้บริหารระดับนโยบายของประเทศต่าง ๆ ต้องคิดหาวิธปฏิบัติการศึกษา เพื่อเตรียมคนรุ่นใหม่ให้มีความสามารถที่เผชิญกับความเจริญด้านต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ธวัช บุญยมนี, 2550) การปฏิรูปการศึกษามีปัจจัยหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและมีอิทธิพลสูงเกี่ยวกับคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากระบบการศึกษาอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นผู้บริหารนับว่าเป็นผู้นำที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) สภาการศึกษาไทยได้รายงานการปฏิรูปการศึกษาของไทยให้ก้าวทันโลกในศตวรรษที่ 21 มีแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญ คือ การปฏิรูปครู ผู้บริหาร การปฏิรูปหลักสูตรการสอนและการวัดผล การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ จากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ที่กำลังระบาดอย่างรุนแรงในประเทศไทยและต่างประเทศทั่วโลก ส่งผลกระทบอย่างหนักกับระบบการศึกษาของประเทศ เพราะสถาบันการศึกษาทั่วประเทศไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนแบบสภาวะปกติได้ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนมาเป็นรูปแบบออนไลน์และรูปแบบอื่น ๆ แทน ดังนั้น การปฏิรูปครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นนักวิชาการและเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษา และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งการบริหารงานในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญ



ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญหรือเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน เป็นองค์กรระดับชาติหรือเป็นองค์กรระดับท้องถิ่น องค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอนหรือสั่งการหลายชั้นภูมิ จะอยู่รอดได้ยากในอนาคต องค์กรต่าง ๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงโยเป็นเครือข่าย ในขณะที่เดียวกันโครงสร้างภายในองค์กรก็จะต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับงานต่าง ๆ ให้มากที่สุดและมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุดและต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับและก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี จึงนับได้ว่าผลงานของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารจึงต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำยังมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ศรัทธา ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการทำงาน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือในไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (โกวิทมน์ เทศบุตร, 2558) ผู้บริหารคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา มากโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม

รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้นำนุญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และจริธรรนามวรรณ, 2554)

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรจากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่งไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรักของใจและความศรัทธาที่เข้มแข็ง ผู้นำสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายในขององค์กรได้ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง จะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อองค์กรว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น โดยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กรและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กรประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูป (สมยศ นาวิกาน, 2540) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับ และมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนสร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

จากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2562 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (สพม. 33 เดิม) ได้สรุปปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงานมา 4 ด้านหลัก ๆ คือ

- 1) ด้านผู้เรียน มีอุปสรรคในความเสียด้านยาเสพติด อุบัติเหตุ อุบัติภัย ปัญหานักเรียนไม่จบตามกำหนดเวลา เนื่องจากออกกลางคัน ติดศูนย์ ติด ร มส. และนักเรียนบางส่วนขาดแรงบันดาลใจและขาดเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนในการเรียน
- 2) ด้านครูผู้สอน ครูไม่จัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร ครูไม่ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และจัดทำแผนการเรียนรู้ ครูไม่ได้วัดผลประเมินผลตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในวิชาชีพและครูยังไม่ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 3) ด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาอุปสรรคดังนี้ การบริหารในแต่ละโรงเรียนยังมีเหลือมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาค โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบันถูกต้องครบถ้วน
- 4) ด้านงบประมาณ โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอ ผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณ

ขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญโดยตรงในการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณบ่อยครั้ง

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้สรุปปัญหาได้ว่า การพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบันที่ก้าวหน้าอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ในกระบวนการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้เรียนที่ถูกสิ่งยั่วยุจากภายนอก สิ่งแวดล้อม สังคม ทำให้ผู้เรียนมีความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นยาเสพติด การออกเรียนกลางคัน หรือการขาดเป้าหมายในชีวิต ในด้านครูผู้สอน การที่ครูไม่ยอมปรับเปลี่ยนสภาพการทำงาน เช่น ไม่ยอมปรับการสอนโดยประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง หรือขาดวิสัยทัศน์ในการทำงาน ก็จะทำให้การพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาเกิดความล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องตระหนักและสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับครู เพื่อที่จะได้นำมาพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาต่อไป ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้ข้อมูลสารสนเทศที่ทราบถึงสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการสังเคราะห์วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา และผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 1,105 คน จากโรงเรียน 85 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 299 คน จากโรงเรียน 23 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างมาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน จากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 2 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ และข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 6 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา

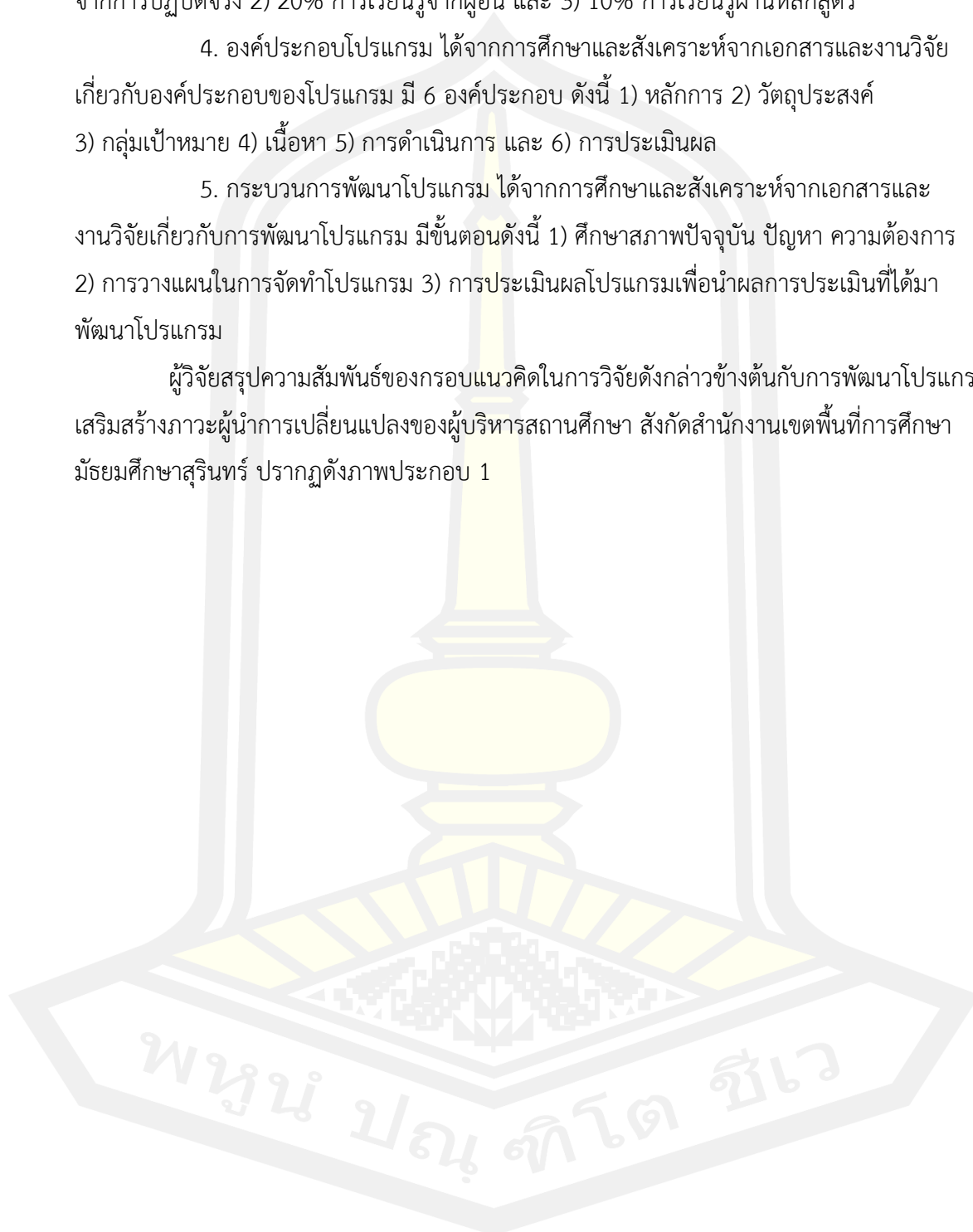
3. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แนวคิด

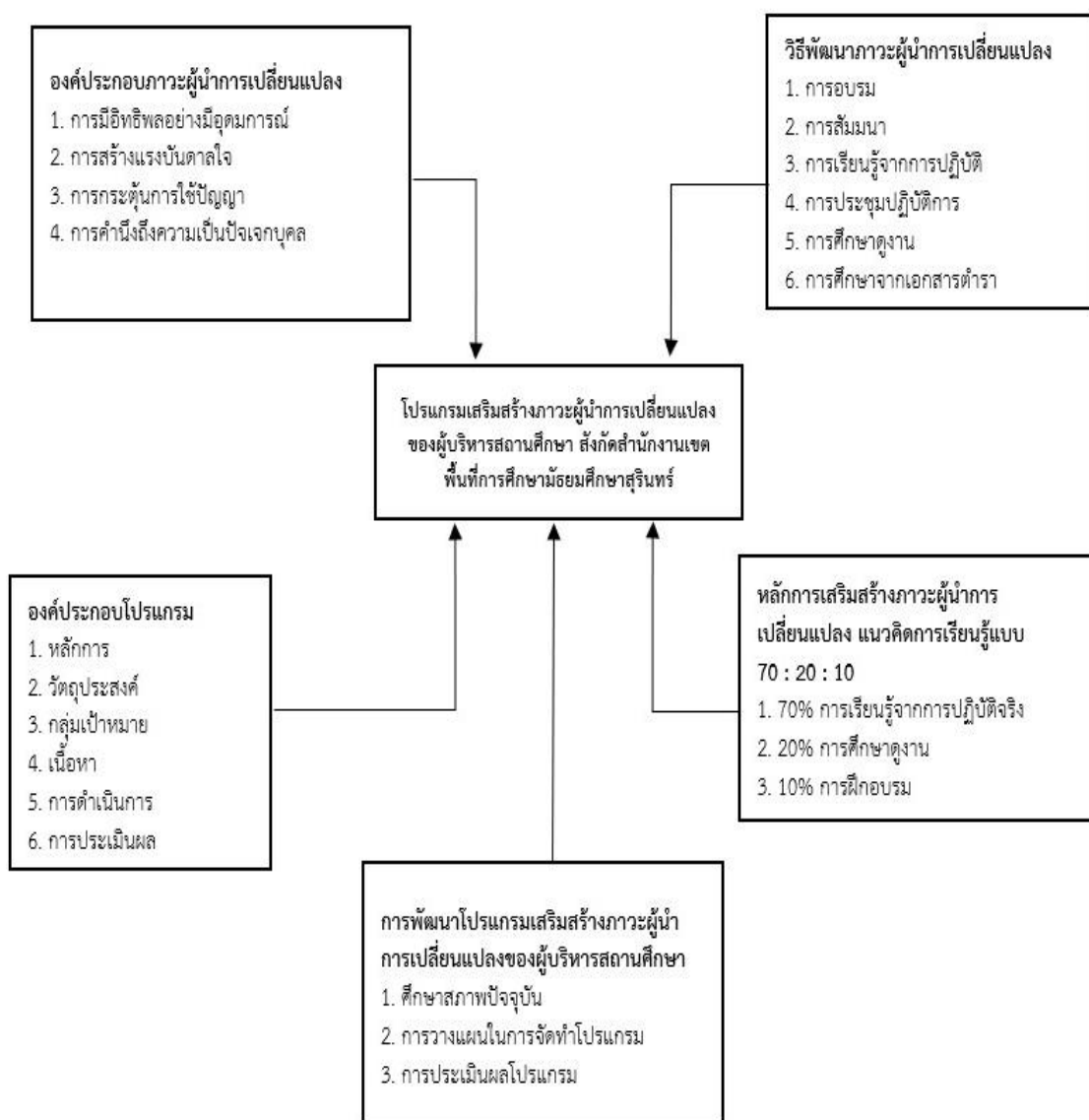
การเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

4. องค์ประกอบโปรแกรม ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม มีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปรากฏดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิดทฤษฎี ที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตาม

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรหรือรูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้อุทิศตนบรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ เพื่อป้องกันได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ พร้อมทั้งมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการกำหนดตำแหน่งการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีพฤติกรรมความเป็นที่เลียงแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมหรือนำองค์การให้บรรลุตาม



วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย การอบรม การสัมมนา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการการศึกษาดูงาน และ การศึกษาจากเอกสารตำรา

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบไปด้วยโรงเรียนในสังกัด 85 โรงเรียน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
7. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
8. ความหมายของโปรแกรม
9. องค์ประกอบของโปรแกรม
10. การพัฒนาโปรแกรม
11. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของภาวะผู้นำ

การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การ นั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดี และทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

กาญจน์ เรื่องมนตรี (2549) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของ บุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ให้เป็นผู้ควบคุม พฤติกรรมและให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์การ

ธรินธร นามวรรณ (2549) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนในกลุ่มมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สัมมา ธรินธย์ (2553) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งของบุคคลหนึ่ง จูงใจให้อีกบุคคลหรืออีกกลุ่มหนึ่งปฏิบัติตามความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความกระตือรือร้น ถือได้ว่าเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถชักนำให้คนหรือกลุ่มคนทั้งหลายมาประสาน และพึ่งพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงามที่ได้กำหนดไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือ ยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และวารารณ รุ่งเรืองกลกิจ (2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรกเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประการต่อมาคือบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่งหรือคนอื่น ๆ และประการสุดท้ายคือมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายามอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด ตลอดจนเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ปวีณา กันถิน (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสามารถ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลที่ตนเองมีอยู่ เพื่อจูงใจ หรือชี้แนะให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติหน้าของตนเอง เพื่อที่จะดำเนินงานในองค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็น พฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนหรือละทิ้งความสนใจส่วนตัวของตนเอง แล้วหันมา ปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกและ ได้รับความไว้วางใจในการเป็นศูนย์กลางของการทำงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวทางการทำงานขององค์กร และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์หรือ บรรลุวัตถุประสงค์

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำว่า Transformational Leadership นี้ นักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายเป็น ภาษาไทยต่าง ๆ กันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปรีชา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการศึกษาที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้น การใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับ วุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัย องค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานการปรับเปลี่ยน โครงสร้างวิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ครูเกิดการตระหนักรู้คุณค่า วิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือ แก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางกรณีปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิด การสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและ

มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และตลอดจน การที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

โกว์ธน์ เทศบุตร (2558) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโอกาสบรรลุเป้าหมายจึงค่อนข้างยาก

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธี ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการมีความสำคัญในความสำเร็จของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงานและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Burns (1987) ได้ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง เป็นผู้ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

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

Yukl (1994) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจศรัทธาเลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือ และผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

Fullan (2006) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จัก การบริหารความสัมพันธ์ (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)

ภวัต มิสติย์ (2562) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความชัดเจน สร้างความร่วมมือกับผู้ตาม ก่อให้เกิด การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจนสามารถปฏิบัติตามด้วยความยินยอม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ของ องค์การ

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การจากเดิมให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ ทิศทางใหม่ ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของ ผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของครูที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงาน เป็นกระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามในการคาดหวังสูงขึ้นกว่าเดิม พัฒนาระดับ ความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิด การตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร การพยายามจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งกระบวนการที่ครู มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้ คือ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล

สุสรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การจากเดิมให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและ

วิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมไปสู่ทิศทางใหม่ที่ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

### ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและบริบทในสังคมไทย ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ มากมาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะกระจายเข้าสู่ทุกภาคส่วน นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) 3) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหา โดยสังเขปดังต่อไปนี้

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่า คุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544)

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษารวมถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544) 1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership–Autocratic Leadership) Tannenbaum และ

Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจมอบหมายงานให้สมาชิกและเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2) การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ (1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงานเข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน (2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ (1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์การบังคับบัญชาเน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง (2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกและมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก 4) Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ตนสอน, 2544)

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำหรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ (ดิลก ถือกลา, 2547)

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำสมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ตนสอน, 2544)

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งต่อการจูงใจความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ติวยานนท) อรรถมานะ, 2543) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมาย ส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า



ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน

Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1. ความเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ความเสน่ห์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้ดี 2. การดลใจ (Inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมาย ในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ 3. กระตุ้นการใช้ ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบที่เปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด 4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และ เน้นเป็นรายบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ตามแนวคิดของ Bass ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่า ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล

จากความสำคัญของภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึง ความสามารถในการบริหารตามทฤษฎี กระบวนการบริหาร และความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความ ร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

## องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมา จาก สมคิด สกุลสถาปัตย์, 2552) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูง จำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-empowered leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 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 & Innovation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

Bass (1997) แนวคิดของแบบสตี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง

ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการประพจน์ของผู้นำ

Yukl (1998 อ้างอิงมาจาก อรรถ มุลบุญ, 2558) ซึ่งกล่าวสรุปคุณลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความหมายและน่าสนใจ ทำให้ผู้อื่นเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์
2. มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร
3. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ โดยเฉพาะในการเผชิญกับภาวะวิกฤต เช่น การพูดให้เห็นถึงความสำเร็จของงานที่ทำมาพูดถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในด้านบวกและพูดอย่างสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองและให้การยอมรับตนเองของผู้ตามว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้
5. ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้มากขึ้นและเกิดความท้าทาย อยากรับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม
6. มีความยินดีต่อความสำเร็จ ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมบางอย่างเพิ่มเติม เพื่อฉลองความสำเร็จในการปฏิบัติที่ล่วงไป เป็นการช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นการทำงานในองค์กร
7. ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรกระทำหรือแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เช่น การตัดสินใจที่เป็น การเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ที่ทำให้มองเห็นถึงการเสียสละของผู้นำและก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ตามตัวของผู้นำ
8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติด้วยความสม่ำเสมอ และให้เป็นไปตามธรรมชาติ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ
9. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตามหรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเอง

Mcshane และ Glinow (2000 อ้างอิงมาจาก ธเนศ ทองน้อย, 2557) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างภาพวิสัยทัศน์และนำเสนอภาพในอนาคตของหน่วยงาน ทำหน้าที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจของผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติได้จริงและระบุได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของหน่วยงาน ทำให้ทุกคนเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับ เพื่อนำไปสู่การนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ ความสำคัญและประโยชน์จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในหน่วยงานมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน
3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม
4. การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือและประการสุดท้าย ผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่ การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน

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

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bennis และ Nanus (1985)	Bass (1997)	Yukl (1998)	Mcshane และ Glinow (2000)	Fullan (2006)	ความถี่
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	/	/			/	3*
การสร้างแรงบันดาลใจ	/	/			/	3*
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	/	/	/		/	4*
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/	/	/		/	4*
การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน			/	/		2
ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย			/	/		2
ความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี			/			1
ความยินดีต่อความสำเร็จ			/			1
การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ			/			1
การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ			/			1
การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ			/			1
การสื่อสารวิสัยทัศน์				/		1
การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์				/		1
การบริหารจัดการความขัดแย้ง					/	1
การสร้างพันธมิตรความผูกพัน					/	1
การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือ					/	1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้เลือกนำมาเป็นกรอบแนวคิด เพราะบางด้านมีลักษณะที่สื่อความหมายคล้ายคลึงกันอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความรู้สึกภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

Bass และ Riggio (2006 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชมเคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำและยังรวมถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและแนวในการมีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อ และความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน



Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ เพื่อปกป้องได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

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

Fullan (2006) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

Bass (1997) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจ และมองโลกในแง่ดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการเป็นตัวอย่างการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

### 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สมคิด สกกุลสถาปัตย์ (2552) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ พร้อมทั้งมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ

### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สมคิด สกกุลสถาปัตย์ (2552) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

Bass (1997) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้

สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน ความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำ

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดง พฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการกำหนด ตำแหน่งการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีพฤติกรรม การเป็นที่เลี้ยงแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผล สูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาส เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการ ทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์อัน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้อง รักษาความดีนั้นไว้ หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รัตติกรณ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้ โดยสอดแทรกในการ เรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลง ตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เขามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สุสรินทร์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อ การเป็นผู้นำ โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรม หรือ กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อ

การเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

### หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาบุคลากร ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ
2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ
3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตร และโปรแกรมต่าง ๆ

Charles และ Wargnier (2013) หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

หากเราศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะพบว่า มีแนวคิดที่มีการกล่าวถึงอยู่บ่อยครั้ง และมีการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำอย่างหลากหลาย คือ การเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership

(พัชรา วาณิชวศิน, 2560) เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าในห้องเรียน โดยลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 คือ การผสมผสานกิจกรรมในสัดส่วนดังกล่าวอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง ซึ่งหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

1. 70 เปอร์เซนต์ เป็นการเรียนรู้ที่มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานตามโครงการ (Project) ของหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก งานท้าทายที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ต้องได้รับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมกับงานที่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานให้ได้ประสบการณ์ตรงที่สามารถสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง เห็นได้ว่า สัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ และดึงศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน ออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่แตกต่างและหลากหลาย กล่าวคือ หากผู้นำหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์มากและหลากหลายมากเท่าใด ก็สามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งตัวอย่างของการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวคือการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

2. 20 เปอร์เซนต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น โดยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ดีตรงกันข้าม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน และการเรียนรู้จากคนรอบข้างหรือจากผู้อื่นในลักษณะเครือข่าย การเรียนรู้เป็นการเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน และบริบทการปฏิบัติงานของสังคมในหน่วยงานนั้น ๆ กล่าวได้ว่าสัดส่วน 20 เปอร์เซนต์ ดังกล่าว เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้รุ่นหลังผ่านประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่น รวมทั้งคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

3. 10 เฟอร์เซ็นต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวมาจากการเรียนรู้จากห้องเรียน ไม่ว่าจะป็นห้องเรียนหรือการฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา หรือการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้น การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับ บริบทของงานให้ครอบคลุมมากที่สุด สามารถเห็นภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือการเรียนในหลักสูตรของสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อ ตลอดจนการเรียนรู้ในระบบออนไลน์

จากการศึกษาหลักการพัฒนา จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำมา ประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่าน บุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอ แนวความคิดไว้ ดังนี้

Megginson (1972) ได้เสนอว่า “การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรอาจใช้การให้ หมุนเวียนการปฏิบัติงานการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนา ผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนา ผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สไตท์ศนูปรกรณ์ประกอบการฉาย ภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกม การจัดการการฝึกแก้ปัญหา เฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรม การตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหา ประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์”

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ ได้จากการทำงาน งานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละ

ตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ท้าทาย ทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

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

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไปผู้อำนวยการและผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่ม ดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็มุ่งใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุง

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือ การประเมินในแบบฟอร์ม การประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าคุณภาพผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Bolam (1994) ได้สรุปว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

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 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ



1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูงมีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาคด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็ไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและจะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์ การบริหารในหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกัน

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) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

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

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) ระดับของความเร่งด่วน (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) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตร

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

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) การสร้างวิสัยทัศน์ 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) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

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

บุญมี กอบบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 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 ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนการคัดเลือกงาน ขั้นตอนการสอบถามความสมัครใจ ขั้นตอนหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นตอนติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการแนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่นักเรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจสอบถามตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมทั้งให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาค้นคว้าตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหาต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติการสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาส

ได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมผัส การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูเห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประพรมมือ การแสดงท่าทาง ประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคย และเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือ ฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา

### ความหมายของโปรแกรม

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

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายภายใต้บริบทของสถาบัน

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Boyle (1981) และ Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผน การจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

Silvia และ Rider (2012) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำ ในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภวัต มิสสัย (2562) โปรแกรม หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่แสดงรายละเอียดของ แนวทางการพัฒนาหรือการเสริมสร้างเพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตาม จุดมุ่งหมายที่วางไว้ เช่น การศึกษาโปรแกรมการศึกษาสำหรับเด็กที่พิการ โปรแกรมการพัฒนา การศึกษาอาชีพ โปรแกรมการเตรียมพร้อมทางอาชีพ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผน หรือ ชุดกิจกรรมที่มี ขั้นตอนในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

### องค์ประกอบของโปรแกรม

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

ธำรง บัวศรี (2542) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบและ โครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การประเมินผล และ 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียน การสอน

หรรษา สุขกาล (2543) ได้สรุปองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม (Elements of Program Development) ว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ บริบท (Context) เป้าหมาย (Goal) และแผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) องค์ประกอบทั้งสามต้องมีความพอเหมาะพอดี เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) วัตถุประสงค์ (Objectives) 4) เนื้อหาวิชา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของ หลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นการหล่อหลอมกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ และการศึกษาของผู้เรียน

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของ

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรมและการประเมินผล  
โปรแกรม

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

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความนำ 2) ลักษณะของโปรแกรม  
3) เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ 4) การประเมินผลหลังการนำไปใช้

สุวิทย์ ยอดสละ (2557) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้  
1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา  
4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผล

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ  
และความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและ  
ประเมินผล

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

ผู้สรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมประกอบด้วย  
6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ  
6) การประเมินผล

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมมี  
องค์ประกอบและขั้นตอน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา  
5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล





ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ โปรแกรม	เจนจิรา คงสุข (2540)	อั่งกร บัณฑิต (2542)	หรรษา สุขกาล (2543)	สมิตรา พงศธร (2550)	ปริญญามีสุข (2552)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ (2554)	อนันต์ พันนึก (2554)	สุวิทย์ ยอดสละ (2556)	เชษฐา คำคลอง (2557)	ศักดิ์ดา คำใส (2557)	พิมพ์กา จันทร์ไชย (2558)	ผู้สรณ์ ดอนสถิตย์ (2561)	พีชรินทร์ สงครามศรี (2561)	ความถี่
โครงสร้างเวลา					/									1
เครื่องมือประเมินผล ของโปรแกรม							/							1
กลุ่มเป้าหมาย					/							/	/	3

จากตาราง 2 พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด คือ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ มีค่าความถี่เท่ากับ 11 รองลงมา คือ การประเมินผล มีค่าความถี่เท่ากับ 10 แล้วผู้วิจัยได้เลือกและนำองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่นแต่ใช้ชื่อต่างกันมี จำนวน 17 องค์ประกอบย่อย แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบของโปรแกรมใหม่ ได้องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. กลุ่มเป้าหมาย
4. เนื้อหา
5. การดำเนินการ
6. การประเมินผล

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผน หรือ ชุดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล

## การพัฒนาโปรแกรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประมาณ)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนา โปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
  - 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
  - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
  - 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ
- ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
  - 1.1 การพัฒนาที่มวางแผน
  - 1.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
  - 1.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
  - 1.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
  - 1.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
  - 1.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
  - 1.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
  - 1.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
  - 1.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)
- ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

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)

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
  - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย
    - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย
    - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์
    - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การทางด้าน การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้
    - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม
    - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป
  - 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
    - 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
    - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
    - 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

## 2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

### 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

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณชนองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุนองค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการ ตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการ  
ทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Carolyn ละคณะ (2556) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need)  
เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และ  
ทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และให้สามารถเชื่อมโยง  
ช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม  
พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มี  
ให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program)  
โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย  
การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์  
เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้  
ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือ  
ใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครง  
เนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program)  
ในขั้นตอนนี้การพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่าง  
ขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของ  
การฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนา  
วิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือ  
ทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program)  
ขั้นตอนนี้การนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้  
เป็นขั้นตอนนี้ที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้

ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้ง จะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn และคณะ (2556)	ความถี่
การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	/		/					2
การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน	/	/		/		/		4
การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้	/							1
การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้	/		/		/	/		4
การใช้โปรแกรม	/	/	/		/			4
การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้	/		/	/	/	/	/	6
การประเมินผล	/	/	/		/	/	/	6
การตัดสินใจ		/			/			2
การประเมินสิ่งแวดล้อม			/					1
ระบุแนวความคิดของโปรแกรม						/		1

ตาราง 3 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn และคณะ (2556)	ความถี่
การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม						/		1
การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้						/		1
การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						/		1
การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						/		1

จากตาราง 3 พบว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด คือ การประเมินผล การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้ มีค่าความถี่เท่ากับ 6 รองลงมาคือ การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้ การใช้โปรแกรมมีค่าความถี่เท่ากับ 4 แล้วผู้วิจัยได้เลือกและนำกระบวนการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันกับกระบวนการอื่น แต่ใช้ชื่อต่างกันมี จำนวน 14 กระบวนการย่อย แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่การพัฒนาโปรแกรมใหม่ ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ
2. การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม
3. การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

#### บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

##### สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียน ครอบคลุมใน 17 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสุรินทร์ อำเภอจอมพระ อำเภอศีขรภูมิ อำเภอลำดวน อำเภอสำโรงทาบ อำเภอเขวาสินรินทร์ อำเภอชุมพลบุรี อำเภอท่าตูม อำเภอรัตนบุรี



อำเภอสนม อำเภอโนนนารายณ์ อำเภอปราสาท อำเภอกาบเชิง อำเภอสังขะ อำเภอบัวเขต  
อำเภอพนมดงรัก และอำเภอศรีณรงค์ มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดร้อยเอ็ดและมหาสารคาม

ทิศใต้ ติดต่อกับ ราชอาณาจักรกัมพูชา

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดศรีสะเกษ

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดบุรีรัมย์

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นองค์กรคุณภาพมาตรฐานระดับ  
สากล สร้างทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

#### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครอง  
ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาคุณภาพ  
ผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
3. ส่งเสริม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตาม  
สายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทาง  
การศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลัก  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development  
Goals : SDGs)
6. ส่งเสริมระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม  
ในการจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อมุ่งสู่ Thailand 4.0

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย  
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องและ  
เป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อ  
สังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม โดยน้อมนำ  
พระบรมราโชบาย รัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ
2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา  
ภาษาและอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมือง พลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ระดับประเทศ และนานาชาติ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและ กลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ใช้เทคโนโลยี และน้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้ในการจัดการเรียนรู้

6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ยึดหลักธรรมาภิบาลและน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ

7. สถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีระบบ ข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

#### กลยุทธ์

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง  
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ
5. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

#### ข้อมูลด้านการศึกษา

ข้อมูลโรงเรียน จำแนกตามขนาด

ตาราง 4 จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาด (จำนวนนักเรียน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์

ขนาดโรงเรียน	ปีการศึกษา 2564
ขนาดเล็ก (1-119 คน)	7
ขนาดกลาง (120-719 คน)	53
ขนาดใหญ่ (720-1,679 คน)	14
ขนาดใหญ่พิเศษ (1,680 คนขึ้นไป)	11
รวม	85

#### ปัญหาและอุปสรรค

##### ด้านผู้เรียน

1. ความเสี่ยงด้านยาเสพติด อุบัติเหตุ อุบัติภัย
2. ปัญหานักเรียนไม่จบตามกำหนดเวลาเนื่องจากออกกลางคัน ติดศูนย์ ติด ร มส.
3. นักเรียนบางส่วนขาดแรงบันดาลใจและขาดเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนในการเรียน

##### ด้านครูผู้สอน

1. ครูไม่จัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร
2. ครูไม่ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และจัดทำแผนการเรียนรู้
3. ครูไม่ได้วัดผล ประเมินผลตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในวิชาชีพ
5. ครูยังไม่ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

##### ด้านการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารในแต่ละโรงเรียนยังมีเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาค
3. โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก
4. ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปี

##### เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

5. ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน

##### ด้านงบประมาณ

1. โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอ

2. ผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญโดยตรงในการปฏิบัติงาน

3. มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณบ่อยครั้ง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

ด้านผู้เรียน

1. ควรสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษสำหรับกิจกรรมการเข้าค่ายพัฒนาผู้เรียน
2. ควรจัดทำหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับท้องถิ่น และความเป็นมาตรฐานสากล ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด
3. ควรจัดฝึกอบรมการออกแบบนวัตกรรมและกิจกรรมการเรียนการสอนและ ทบทวนความรู้ทุกๆปี
4. ควรจัดสื่อการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดงบประมาณ
5. ควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีการวางระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามตรวจสอบและ ประเมินผลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ด้านครูผู้สอน

1. ครูทุกคนควรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้และผลิตสื่อ การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลและการสร้าง วินัยทางการเงิน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
2. ควรสนับสนุนหรือจัดการให้มีครูที่มีความเชี่ยวชาญทุกสาขาวิชา
3. ไม่ควรให้ครูผู้สอนต้องไปรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียน การสอนหรือจัดให้มีครูส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียน การสอน
4. ควรสนับสนุนสถานศึกษาให้มีการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ในการเรียนการสอน
5. ควรสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้อาคารฝึกงานและเครื่องมืออุปกรณ์ ให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้ในเชิงปฏิบัติ
6. ควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาฝีมือ แรงงานในอนาคต
7. ควรมีวิดิทัศน์แหล่งเรียนรู้ประวัติศาสตร์หรืออื่น ๆ แจกให้สถานศึกษาตามตัวชี้วัด

### ด้านการบริหารจัดการ

1. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ควรลดความเหลื่อมล้ำการบริหารในแต่ละโรงเรียนและเพิ่มในด้านโอกาสและความเสมอภาค
3. ควรส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กมีครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก
4. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ
5. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

ถูกต้อง ครบถ้วน

### ด้านงบประมาณ

1. ควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณที่เพียงพอ
2. ควรพัฒนาผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณให้มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญโดยตรงในการปฏิบัติงาน
3. ควรสนับสนุนให้มีผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณโดยเฉพาะ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สมคิด สกกุลสถาปัตย์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 936 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวิเคราะห์เส้นทางและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม

เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูป การศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อบังคับนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลง ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัตบริบทเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงโดยตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ

ศักดิ์ดา คำโส (2557) ได้ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระเบียบวิธีวิจัยใช้การวิจัยและพัฒนา ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา รวมทั้งสิ้น 848 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมิน จำนวน 9 คน ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนจักราชวิทยา อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย สรุปดังนี้ 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2. โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน พบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรมคือ 1) ที่มาและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนา 4) โครงสร้าง 5) เนื้อหาประกอบด้วย 3 Module คือ 1. การประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก 2. การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3. การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหาระยะเวลา 63 ชั่วโมง วิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา 4 ขั้น คือ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การพัฒนา 3) การบูรณาการ และ 4) การประเมินหลังการพัฒนาและคู่มือประกอบการใช้โปรแกรมผลการ

ประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าโปรแกรมมีเนื้อหาครบถ้วนมีความเป็นไปได้มีความเหมาะสมมีความถูกต้องและมีความเป็นประโยชน์ โดยมีความสอดคล้อง 0.78-1.00 และผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง พบว่า 3.1 ทีมงานมีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาโรงเรียน 6 ด้าน มากขึ้นกว่าก่อนการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 3.2 ครูความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.3 ทีมงานครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นตั้งใจและมีการรายงานผลต่อที่ประชุม มีการรายงานความก้าวหน้าของการแก้ปัญหาตามที่ตั้งเป้าหมาย วิธีดำเนินการและภาพแห่งความสำเร็จ และส่งผลต่อผู้เรียน ทำให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ จำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่านลดลงและมีการแก้ไขให้เสร็จสิ้นก่อนปิดภาคเรียน ครูมีความพยายามที่จะส่งผู้เรียนเข้าร่วมการแข่งขันด้านวิชาการ ในทุกระดับการศึกษา ที่สำคัญความขัดแย้งน้อยลง มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในกลุ่มสาระ เป็นอย่างดี

เชษฐา คำค่อ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 378 คน และนำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษยโสธร เขต 1 จำนวน 30 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมินสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราคสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน เทคนิค Modified Priority Needs Index

(PNIModified) และ Independent t-test ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมี 4 ด้าน ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building Learning Community) 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ การให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้และการมองการณ์ไกล 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ 1) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล 3) การให้การดูแล 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ ระยะเวลา 73 ชั่วโมง รูปแบบในการพัฒนาเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน โดยการทำกิจกรรมกลุ่มและเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินจากบุคคลอื่น โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ปรากฏ ดังนี้ 4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นพบว่า มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4.3 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ธนศ ทองน้อย (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำนวน 336 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple



Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาค่าเท่ากับ 0.86 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 75.34 ( $R^2 = 0.7534$ ) โดยสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ตามวิธี Stepwise ได้ดังต่อไปนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)  $Y' = 2.15 + 0.21(X1) + 0.24(X3) + 0.04(X7)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)  $Z' = 0.48(Z1) + 0.35(Z3) + 0.08(Z7)$

พิมพิภา จันทไทย (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล 3) เพื่อศึกษาผลของการนำโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้มีการดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล กลุ่มตัวอย่างที่ได้แก่ ครูในโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 395 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ระยะที่ 3 ศึกษาผลการนำโปรแกรมไปใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับน้อยและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรมระยะเวลาการพัฒนา 136 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนามีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เตรียมการ ขั้นที่ 2 การพัฒนา

ขั้นที่ 3 ชั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ 2 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ทีมงานที่มีประสิทธิผลหน่วยการเรียนรู้ 2 กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาคูงานการฝึกอบรม และการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 6) การประเมินผลและคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนาส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลส่วนที่ 3 การประเมินผลผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. ผลการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้พบว่า 3.1 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 3.2 ผลการประเมินการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

อริญ มุลบุญ (2558) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน 4) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 225 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเขต 27 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .614$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X-3) ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ (X7) ด้านการให้การสนับสนุน (X5) ซึ่งมีผลทางบวก และด้านการจูงใจ (X6) ซึ่งมีผลทางลบ ความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.20 ผลการวิเคราะห์การถดถอยสามารถสร้างพยากรณ์ทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

การบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้  $Y = .559 + .308X3 + .599X7 + .150X5 - .225X6$  และสร้างเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้  $Zy = .352ZX3 + .494ZX7 + .210ZX5 - .224ZX6$

กัญพัชร แสงกล้า (2560) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
- 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และ
- 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้
  - 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู แล้วประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน
  - 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 203 คน
  - 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้
    1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่
      - 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน
      - 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน
      - 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจ และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และ
      - 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหาร

บริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยหลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม  
เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุสรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ  
และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง  
2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมิน  
องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ระยะที่ 2 ศึกษา  
สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 52 คน  
รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 52 คน และครูหัวหน้างานบริหาร  
วิชาการ จำนวน 52 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)  
เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน  
5 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล  
ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า  
1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง  
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีจำนวน 8 องค์ประกอบ  
ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นการใช้  
ปัญญา 4) การพัฒนาบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ 6) การสร้าง  
ความผูกพันในองค์กร 7) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและ  
รายด้านอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.29$ ) 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
อุดรธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ( $X = 3.88$ ) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 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 การศึกษาจากเอกสาร ตำรา และการสัมมนา 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการและ 6) การประเมินผล การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 4.81$ ) และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 4.61$ )

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ 4) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 56 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรมการประชุมปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Hater และ Bass (1988) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยมตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือและการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Koh (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

McDaniel และ Wolf (1992) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร การพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผู้บริหาร การพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติในสถานพยาบาลทางใต้ของ เพนซิลวาเนียโดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหัวหน้าฝ่าย การพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าผู้ที่การบริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้ 2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ 3. ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของ พยาบาล

Yamarino, Spanger และ Bass (1993) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนนายทหารเรือของสหรัฐอเมริกาที่จบมาจาก โรงเรียนนายเรือ และได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ผลการศึกษาพบว่า สนับสนุน แนวคิดที่เป็นรูปแบบเกี่ยวข้องระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของ ทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่ปล่อยตามสบายสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่กำลังเป็นนักเรียนที่ USNA ทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่ปล่อยตามสบายที่ตามมาในระยะหลังทำลายผลการ ปฏิบัติที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำได้ และทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของ ทหารเรือได้

Bishop (2003) ได้ศึกษาการเลือกภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในกลุ่ม โรงเรียนตอนกลางของรัฐ Alabama ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสำรวจที่พัฒนาจาก Hersey และ Blanchard (1982) จากการวิจัยพบว่า การใช้บุคคลอื่นเป็นเครื่องมือได้จะทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง และพบว่า การปฏิบัติงานที่สำเร็จจะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะ

แบบภาวะผู้นำมีผลในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถปรับได้แบบภาวะผู้นำทรัพยากรมนุษย์และการเปลี่ยนแปลง

Duckworth (2005) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ การบูรณาการระบบเทคโนโลยีมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะระบุยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยีตามความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลประจำอำเภอ ในรัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ยังต้องการที่ระบุระดับความเข้าใจและการเห็นถึงความสำคัญของการใช้ระบบเทคโนโลยีของผู้บริหารอีกด้วย เครื่องมือวิจัยแบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 อย่างเพียงพอแต่อาจจะมากน้อยไม่เท่ากัน ข้อค้นพบในเชิงลึกพบว่า วิสัยทัศน์การกล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันและการกระตุ้นการตัดสินใจการเป็นแบบอย่างและการนำผู้อื่นเป็น 3 กลยุทธ์ ที่ผู้บริหารเห็นว่าสำคัญมากและใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้ยังค้นพบอีกว่า ผู้บริหารทุกคนต่างตระหนักในทักษะหรือความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีเพียงพอไม่ต้องถึงกับจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเสียเองและผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีระดับการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี

Davis (2007) การวิจัยครั้งนี้ทำการสำรวจคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่แตกต่างกันไปจากกรอบของความเป็นเพศหญิงเท่าใดนัก คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ การมีความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้ให้ความสำคัญกับภารกิจ การเป็นนักสร้างทีม การเห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และยังคงมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟัง รับรู้และยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำมาบอกกล่าวอีกด้วย ในส่วนของอุปสรรคที่พวกเขาัมักจะได้พบเจอบ่อยที่สุดถูกมองในมุมมองที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย กล่าวคือเพศหญิงมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องคอยดูแลคนในครอบครัว ด้วยความคาดหวังเช่นนี้จึงทำให้ผู้หญิงมีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำน้อยลง อย่างไรก็ตามการเอาชนะอุปสรรคในข้อนี้สามารถทำได้โดยการใช้วิธีการยืนกรานในจุดยืนของตนเองและยึดถือในคุณค่าและหลักการที่ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิงก็คือ การมีผู้ที่คอยให้คำปรึกษาและการมีต้นแบบของบทบาทในด้านบวกนั่นเอง

Jonathan (2007) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของ



สังคมแอฟริกาใต้ไปสู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคน ตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้นับมุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมชุมชน หรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบันผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมาสามารถสรุปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้งได้ดังนี้

- 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ
- 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น
- 3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง
- 4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป
- 5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่าง ๆ
- 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น
- 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอมเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

Roger (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของลูกศิษย์และช่วยให้ลูกศิษย์จัดค่าเหล่านี้ที่มีค่าขององค์กร วัตถุประสงค์ของการนี้การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรผลลัพธ์และผลส่วนตัวของลูกศิษย์ วิธีนี้จะตรวจสอบต่อไปขององค์กรผลลัพธ์ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรวิสัยทัศน์คิดเห็นยังสำรวจผลส่วนบุคคลต่อไปนี้ของลูกศิษย์ : เพิ่มขีดความสามารถในงานความพึงพอใจของความมุ่งมั่น ความไว้วางใจ ความเชื่อตนเอง ประสิทธิภาพและแรงจูงใจ โดยการทำความเข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เหล่านี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้การทำงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กร

Schippers และคณะ (2008) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับทีม โดยใช้ปฏิริยาสะท้อนกลับ โดยขั้นตอนแรกได้ทำการพัฒนารูปแบบและเน้นการทำความเข้าใจกับการใช้ปฏิริยาสะท้อนกลับของทีม โดยมุ่งไปที่พฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อปฏิริยาสะท้อนกลับของทีม ผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการศึกษาระหว่าง 32 ทีมงาน ใน 9 องค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ต่อ

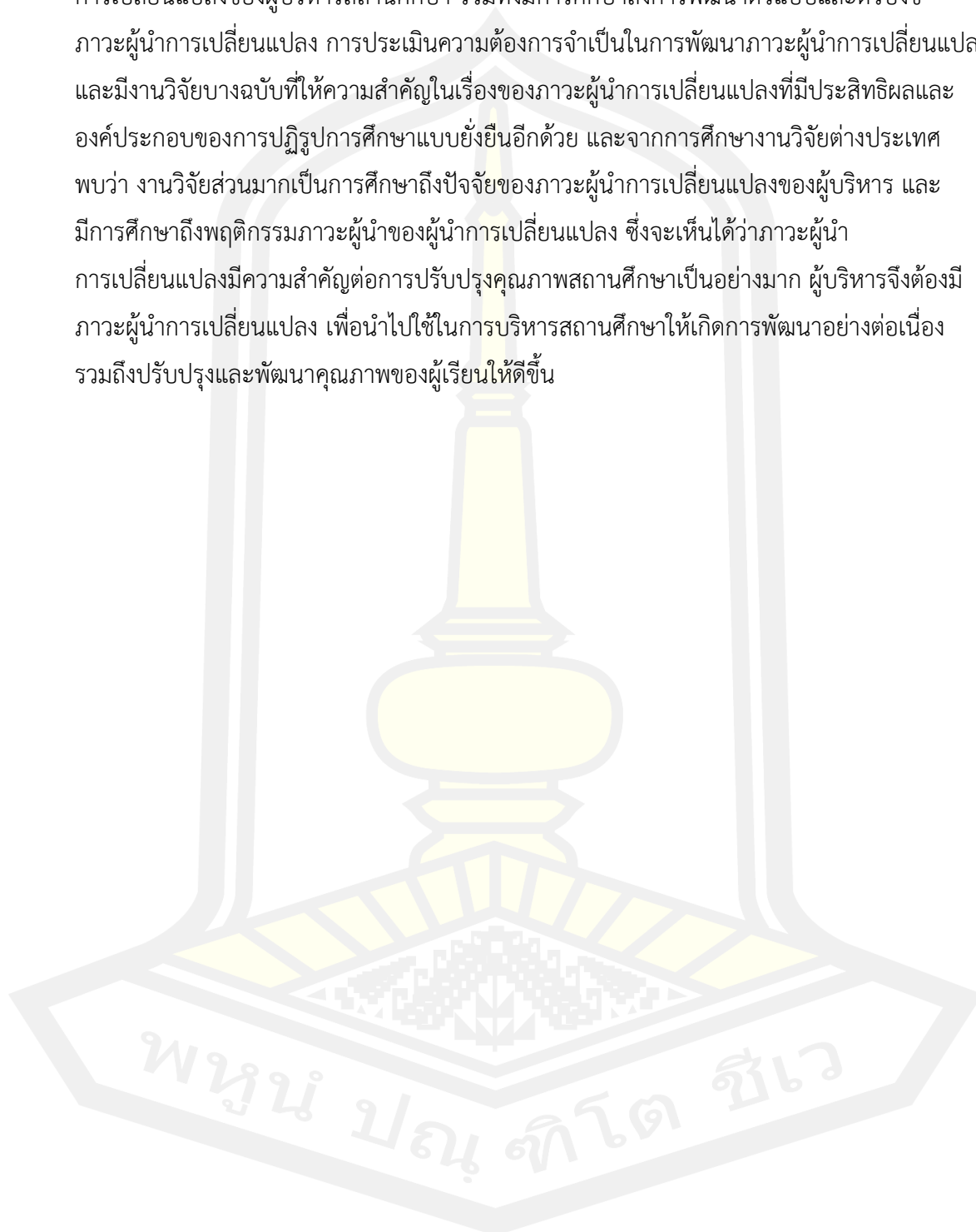
การนำมาซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของทีมลำดับต่อมาสัมพันธ์กับปฏิริยาสะท้อนของทีมซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของทีมที่สูงมากขึ้น

Wolfram และ Mohr (2009) ได้ทำการฝึกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีมและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตาม ผลที่ได้มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้จัดการ จำนวน 117 คน และผู้ตาม จำนวน 403 คน ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญเกี่ยวกับอารมณ์ พบว่า พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญมีผลด้านลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีม คะแนนของผู้ตามสูงกว่าผู้จัดการในด้านการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเองและคะแนนของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ

Zhu, Avolio และ Walumbwa (2009) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะของผู้ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันนั้น การทำงานของผู้ตามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตาม จำนวน 140 คน และผู้ควบคุมดูแล จำนวน 48 คน จากสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางด้านบวกต่อความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม

Li (2011) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพยาบาลในมหาวิทยาลัยการแพทย์คูนหมิง ในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เก็บข้อมูลเมื่อเดือนมีนาคม 2011 จากมหาวิทยาลัยการแพทย์ในคูนหมิง จำนวน 8 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าพยาบาล 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมที่เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำและความฉลาดทางอารมณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของหัวหน้าพยาบาลอยู่ในระดับสูง การช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง การมีวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมของหัวหน้าพยาบาลอยู่ในระดับสูง การมีความสามารถในการประเมินตนเองและการใช้อารมณ์ตนเองอยู่ในระดับสูง การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตัวเองอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความฉลาดทางอารมณ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณเท่ากับ 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่า งานวิจัยส่วนมากเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งมีการศึกษาถึงการพัฒนาตัวแบบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีงานวิจัยบางฉบับที่ให้ความสำคัญในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและ องค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนอีกด้วย และจากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า งานวิจัยส่วนมากเป็นการศึกษาถึงปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ มีการศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงต้องมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ดีขึ้น



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังเสนอตามลำดับ  
หัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์ ปีการศึกษา 2565 จำนวนทั้งสิ้น 1,105 คน จากทั้งหมด 85 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 23 คน  
หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 92 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 184 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จากทั้งหมด 23 โรงเรียน  
ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนการเลือก  
กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan  
(บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2558) พบว่า ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 299 คน

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ใช้อำเภอในจังหวัดสุรินทร์เป็นหน่วยการสุ่ม ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple  
Random Sampling) มาร้อยละ 25 ได้อำเภอในจังหวัดสุรินทร์ 4 อำเภอ ประกอบด้วย โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จำนวน 23 โรงเรียน

2.2 แบ่งโรงเรียนในอำเภอที่สุ่มได้ตามขนาด ตามเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 โรงเรียนขนาดเล็กคือ โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 119 คน

2.2.2 โรงเรียนขนาดกลางคือ โรงเรียนที่มีนักเรียน 120-719 คน

2.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่คือ โรงเรียนที่มีนักเรียน 720-1,679 คน

2.2.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษคือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

2.3 ใช้โรงเรียนในแต่ละขนาดเป็นหน่วยการสุ่ม ทำการสุ่มอย่างง่ายมาร้อยละ 20 ผลปรากฏว่ามีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.3.1 โรงเรียนขนาดกลาง 17 โรงเรียน

2.3.2 โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน

2.3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 4 โรงเรียน

รวมจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งหมดที่สุ่มได้ มีจำนวน 299 คน รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนหัวหน้ากลุ่มงาน	จำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	รวมทั้งหมด
บัวเขต	กลาง	มัธยมศรีสำเภาลูน	1	4	8	13
	ใหญ่พิเศษ	บัวเขตวิทยา	1	4	8	13
สังขะ	กลาง	ตาคงวิทยา	1	4	8	13
		รัชมิ่งคลาภิเษก				
		เทพอุดมวิทยา	1	4	8	13
		พระแก้ววิทยา	1	4	8	13
	มัธยมทับทิมสยาม 04	1	4	8	13	
	ใหญ่	กระเทียมวิทยา	1	4	8	13
		ขนาดมอญพิทยาคม	1	4	8	13
ใหญ่พิเศษ	สังขะ	1	4	8	13	
ศีขรภูมิ	กลาง	กุดไผทประชาสรรค์	1	4	8	13
		จารย์วิทยาการ	1	4	8	13
		แตลศิริวิทยา	1	4	8	13
		มัธยมจารพัตวิทยา	1	4	8	13

ตาราง 5 (ต่อ)

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนหัวหน้ากลุ่มงาน	จำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	รวมทั้งหมด
ศีขรภูมิ	กลาง	ยางวิทยาคาร	1	4	8	13
		วังข่าพัฒนา	1	4	8	13
		หนองแวงวิทยาคม	1	4	8	13
		ห้วยจิ้งจิกวิทยา	1	4	8	13
	ใหญ่พิเศษ	ศีขรภูมิพิสัย	1	4	8	13
ปราสาท	กลาง	ตาเบาวิทยา	1	4	8	13
		ทุ่งมนวิทยาคาร	1	4	8	13
		ตานีวิทยา	1	4	8	13
		ไพรแก้ววิทยา	1	4	8	13
	ใหญ่พิเศษ	ปราสาทวิทยาคาร	1	4	8	13
<b>รวม</b>		<b>23</b>	<b>23</b>	<b>92</b>	<b>184</b>	<b>299</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมี 3 ชนิด ได้แก่

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวนรวม 30 ข้อ เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 299 คน

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ข้อ เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 5 คน

3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 18 ข้อ เพื่อนำไปประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

## การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

1.3 สร้างแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

1.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list) เรื่องเกี่ยวกับสถานภาพ และขนาดสถานศึกษา

1.3.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ สร้างขึ้นจำนวน 40 ข้อ ใช้จริง จำนวน 30 ข้อ

1.3.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา

1.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พิลาพิท อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

1.4.3 อาจารย์กิตติชัย แผ่นจันทร์ คุณวุฒิ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบัวเขตวิทยา จังหวัดสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา

1.4.4 อาจารย์ชัยณรงค์ แก้วละมุล ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านมะลูจรุงหนองปรัง จังหวัดสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา

1.4.5 อาจารย์สนั่นชาติ สุขเหลือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบัวเขตวิทยา จังหวัดสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

ผลการประเมินความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามมีค่าความสอดคล้อง เข้าเกณฑ์ คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ตั้งแต่ 0.60–1.00 ทั้ง 40 ข้อ จึงคัดเลือกไว้ เพื่อนำไปใช้หาค่าอำนาจจำแนกต่อไป

1.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนน

1.6 วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) ใช้วิธี Item-total Correlation โดยใช้สูตรของเพียร์สัน ผลการหาค่าคุณภาพพบว่า ได้ข้อที่เข้าเกณฑ์จำนวน 32 ข้อ จึงคัดเลือกไว้จำนวน 30 ข้อ ตามที่ต้องการ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.228–0.951 จึงได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต่อไป

1.7 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ จำนวน 30 ข้อ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.815

1.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร และความรู้เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และการสร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 ข้อ

2.2 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

2.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

2.3.2 ตอนที่ 2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3.3 ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ผลการพิจารณาพบว่า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักเห็นชอบและให้นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมได้

2.5 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิมในข้อ 1.4) เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงของข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ผลการพิจารณา พบว่า มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ตั้งแต่ 0.80-1.00 ทุกข้อ

2.6 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 18 ข้อ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ เครื่องมือ ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และความรู้เกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสม การประเมิน ความเป็นไปได้ การประเมินโปรแกรม

3.2 สร้างแบบประเมิน แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน รวม จำนวน 18 ข้อ

3.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่สร้างขึ้นเสนอต่อ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ผลการพิจารณา พบว่า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เห็นชอบและให้นำแบบประเมินไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญได้

3.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม ในข้อ 1.4) เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงของข้อคำถาม ในการประเมินสร้างตัวบ่งชี้ได้ 18 ข้อ ผลการพิจารณา พบว่า มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ตั้งแต่ 0.80-1.00 ทุกข้อ

3.5 จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวม ข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมส่งแบบสอบถาม ไปยังโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 299 คน รวม 23 โรงเรียน โดยการประสานด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์ พร้อมนัดวันและเวลาในการตอบกลับภายใน 3 สัปดาห์ เพื่อเก็บข้อมูลในระยะที่ 1 ได้รับข้อมูลกลับมา ครบทั้ง 299 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 100.00)

ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ โรงเรียนบัวเขตวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ปีการศึกษา 2563 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1 เหรียญทอง สถานศึกษายอดเยี่ยม ประเภทมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านวิชาการ) โรงเรียนเทพอุดมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ปีการศึกษา 2563 ระดับชาติ รางวัลชนะเลิศระดับเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน)

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตัวเองตามวันและเวลาที่นัดหมายกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.1 อาจารย์กิตติชัย แผ่นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา อำเภอบัวเขต จังหวัดสุรินทร์

2.2 อาจารย์ภาณุวัฒน์ แป้นจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพอุดมวิทยา อำเภอสังขะ จังหวัดสุรินทร์

2.3 อาจารย์สนั่นชาติ สุขเหลือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา อำเภอบัวเขต จังหวัดสุรินทร์

2.4 อาจารย์อัฐพงศ์ จารุทรัพย์สดีใส รองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา อำเภอบัวเขต จังหวัดสุรินทร์

2.5 อาจารย์ณัฐวิรัช ธนพงษ์พรธนา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนบัวเขตวิทยา อำเภอบัวเขต จังหวัดสุรินทร์

3. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาตั้งแต่ระดับ

เขตพื้นที่ขึ้นไป และมีตำแหน่งทางการบริหารตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา

4. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ดร.สุนทร ขวัญดำ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4.2 อาจารย์สมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร อำเภอเมืองจังหวัดสุรินทร์

4.3 อาจารย์วสันต์ ปัญญาธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์

4.4 อาจารย์วายุศุล จุลทัศน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกระเทียมวิทยา อำเภอสังขะจังหวัดสุรินทร์

4.5 อาจารย์ประจักษ์ เงามาม ผู้อำนวยการโรงเรียนตาเบาวิทยา อำเภอปราสาทจังหวัดสุรินทร์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งตามประเภทของเครื่องมือ 3 ชนิด ดังนี้

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าความถี่ และร้อยละ

1.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	สภาพปัจจุบัน หรือ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากที่สุด
3.51–4.50	สภาพปัจจุบัน หรือ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมาก
2.51–3.50	สภาพปัจจุบัน หรือ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานกลาง
1.51–2.50	สภาพปัจจุบัน หรือ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับน้อย
1.00–1.50	สภาพปัจจุบัน หรือ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

1.3 หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา

## 2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ สรุประเด็น และวิเคราะห์การเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการสร้างโปรแกรมต่อไป

3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีความเหมาะสม หรือ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51–4.50	มีความเหมาะสม หรือ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มาก
2.51–3.50	มีความเหมาะสม หรือ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51–2.50	มีความเหมาะสม หรือ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อย
1.00–1.50	มีความเหมาะสม หรือ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร  
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (สมนึก ภัททิยธนี, 2558)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $N$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่าย  
ของเพียร์สัน Item–Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ตามสูตร ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อที่พิจารณาใน r-distribution  
 $\sum X$  แทน คะแนนรวมทุกข้อ  
 $\sum Y$  แทน คะแนนรวมในแต่ละข้อ  
 $\sum$  แทน ผลรวม

พหุ ประถมศึกษา

1.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ตามสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
 $\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ  
 $S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ  
 $K$  แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (สมนึก ภัททิยธนี, 2558)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\bar{x}$  คือ ค่าเฉลี่ย  
 $\sum x$  คือ ผลรวม  
 $x$  คือ จำนวนข้อมูล  
 $N$  คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตร (สมนึก ภัททิยธนี, 2558)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $X$  แทน คะแนนแต่ละตัว

$\chi^2$  แทน คะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

2.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) โดยใช้สูตร (นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{modified} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ	$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
	I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
	D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



1.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.1 ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.3 ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์

1.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้แบ่ง  
การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย  
ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผลปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 299)	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	23	7.69
หัวหน้ากลุ่มงาน	92	30.77
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	184	61.54
รวม	299	100.00
2. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดกลาง	221	73.91
ขนาดใหญ่	26	8.70
ขนาดใหญ่พิเศษ	52	17.39
รวม	299	100.00

จากตาราง 6 พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 184 คน (คิดเป็นร้อยละ 61.54) และขนาดโรงเรียนที่สังกัด คือ ขนาดกลาง จำนวน 182 คน (คิดเป็นร้อยละ 73.91)

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งวิเคราะห์ทั้งโดยรวมและรายด้าน ผลปรากฏดังตาราง 7-11

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.55	0.50	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.71	0.45	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	2.75	0.43	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.57	0.51	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	2.61	0.49	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ  
ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.55-2.75$ ) และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.68-4.75$ )

ตาราง 8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจใน กระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้ วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย	2.51	0.50	ปานกลาง	4.78	0.42	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด นโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	2.52	0.50	ปานกลาง	4.81	0.44	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำเอาแนวคิด มุมมองของทุกภาคส่วนมาทำการกำหนด วิสัยทัศน์ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัด ความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน	2.55	0.51	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการร่วมกันกำหนด ภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม	2.59	0.49	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการติดต่อสื่อสาร ที่ชัดเจนสามารถสื่อความหมายให้ผู้ตามและ ผู้ดำเนินงานเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ มองเห็นความสำคัญ ความสำเร็จและ ประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ	2.57	0.51	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	2.64	0.48	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ สร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	2.53	0.52	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ซึ่งนำทำให้คนอื่น เห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน	2.53	0.50	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการ ตัดสินใจได้	2.54	0.51	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกถึง การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์	2.54	0.50	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด
โดยรวม	2.55	0.50	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.51-2.64$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69-4.81$ )

ตาราง 9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.69	0.46	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ	2.72	0.45	ปานกลาง	4.70	0.45	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเอง และคนรอบข้าง คิดและพูดกับตัวเองในแง่บวกที่ดี มองโลกในแง่ดี	2.73	0.45	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม	2.71	0.45	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด
โดยรวม	2.71	0.45	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.69-2.73$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69-4.72$ )

ตาราง 10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

การกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดริเริ่ม สิ่งแปลกใหม่เสมอ ๆ	2.76	0.43	ปานกลาง	4.66	0.48	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน	2.77	0.45	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตาม ต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิด สิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม	2.75	0.44	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่ง ความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้ตาม เกิดความมั่นใจในการทำงาน	2.75	0.43	ปานกลาง	4.65	0.48	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ กระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.74	0.46	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
โดยรวม	2.75	0.43	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกระตุ้นการใช้  
ปัญญา พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.74-2.77$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ ทุกข้อ  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65-4.72$ )

ตาราง 11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก  
บุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดถือความถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ	2.53	0.53	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน	2.53	0.50	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	2.55	0.50	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญและเอาใจใส่กับบุคลากร สามารถพัฒนาจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนา ศักยภาพของตนเอง	2.59	0.48	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่งงาน พร้อมทั้งระบุงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับคุณลักษณะและ ความสามารถของบุคลากร	2.58	0.52	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งให้ความไว้วางใจในการทำงาน ของบุคลากร	2.62	0.49	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
7. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกคุณค่ามีความสำคัญ	2.56	0.52	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	2.54	0.53	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	2.56	0.51	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก	2.57	0.51	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมการทำงานร่วมกันทุกฝ่ายแบบพึ่งพาอาศัยกัน	2.61	0.49	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	2.57	0.51	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.53-2.62$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68-4.76$ )

1.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index :  $PNI_{modified}$ ) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบ การพัฒนาโปรแกรม



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์ ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 12-16

ตาราง 12 ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ระดับปฏิบัติ			
		D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1.	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.55	4.75	0.86	1
2.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.71	4.71	0.74	3
3.	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	2.75	4.68	0.69	4
4.	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.57	4.72	0.84	2
	โดยรวม	2.61	4.72	0.81	

จากตาราง 12 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีลำดับความต้องการจำเป็น  
มากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.86$ ) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
( $PNI_{\text{modified}} = 0.84$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.74$ ) และด้านการกระตุ้นการใช้  
ปัญญา มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.69$ )

ตาราง 13 ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจใน กระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ บรรลุเป้าหมาย	2.64	4.75	0.80	7

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	2.51	4.78	0.90	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำเอาแนวคิดมุมมองของทุกภาคส่วนมาทำการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน	2.55	4.77	0.87	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการร่วมกันกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม	2.59	4.76	0.84	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสื่อความหมายให้ผู้ตามและผู้ดำเนินงานเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ มองเห็นความสำคัญ ความสำเร็จและประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ	2.57	4.76	0.85	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	2.52	4.81	0.91	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับผู้บังคับบัญชาได้	2.53	4.70	0.86	4
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้้นำทำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน	2.53	4.74	0.87	3
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้	2.54	4.75	0.87	3
10. ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกถึงการแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์	2.54	4.69	0.85	5

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.91$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.90$ ) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.87$ ) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.80$ )

ตาราง 14 ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.69	4.70	0.75	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ	2.72	4.70	0.72	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง คิดและพูดกับตัวเองในแงุ่มที่ดีมองโลกในแง่ดี	2.73	4.72	0.72	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม	2.71	4.69	0.73	2

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.75$ ) รองลงมาผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระตุ้น

จิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.73$ ) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง คิดและพูดกับตัวเองในแง่บวกที่ดี มองโลกในแง่ดี มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.72$ )

ตาราง 15 ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่เสมอ ๆ	2.76	4.66	0.69	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	2.77	4.67	0.68	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม	2.75	4.72	0.72	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน	2.75	4.65	0.69	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.74	4.70	0.71	2

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.72$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.71$ ) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดริเริ่ม

สิ่งแปลกใหม่เสมอ ๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.69$ ) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ตาม  
ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.68$ )

ตาราง 16 ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก  
บุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดถือความถูกต้อง ตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ	2.58	4.73	0.83	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่า ส่วนตน	2.59	4.76	0.84	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้ ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง โดยให้ บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	2.55	4.74	0.86	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญ และเอาใจใส่กับบุคลากร สามารถพัฒนาจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง	2.53	4.72	0.87	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่ง งาน พร้อมทั้งระบุงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับ คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร	2.53	4.75	0.88	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นพร้อมทั้ง ให้ความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร	2.62	4.68	0.79	8
7. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามมีความรู้สึก คุณค่ามีความสำคัญ	2.56	4.70	0.84	5
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางใน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	2.54	4.69	0.85	4

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
9. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	2.56	4.75	0.86	3
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการ แบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก	2.57	4.68	0.82	7
11. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันทุกฝ่ายแบบพึ่งพาอาศัยกัน	2.61	4.74	0.82	7

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่งงาน พร้อมทั้งระบุงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.88) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญและเอาใจใส่กับบุคลากร สามารถพัฒนาจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง (PNI<sub>modified</sub> = 0.87) และ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.86) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งให้ความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.79)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 12 – 16 ฉะนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในแต่ละด้านเป็นดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหา ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่งงาน พร้อมทั้งระบุงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร

2. ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.1 ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผลการศึกษาการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice) จำนวน 2 โรงเรียน รวมจำนวน 5 คน โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขอเสนอผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นดังนี้

#### 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะเป็นแบบอย่างในด้านต่าง ๆ เป็นที่นาเคารพนับถือเป็นที่พึ่ง และไว้วางใจแก่ผู้ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีการวางแผนเพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้น กำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ การอบรม สัมมนา

#### 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนแนวทางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งเสริมแรงทางบวกให้แก่บุคลากร เช่น การชมเชย การมอบรางวัลเกียรติบัตร การมอบของที่ระลึกในวันที่มีความสำคัญต่าง ๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่รับมอบหมายสำเร็จหรือประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารก็ควรยินดีกับความสำเร็งนั้น ซึ่งแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นภาพปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน การขับเคลื่อนสถานศึกษา และกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดค้นหาแนวทางใหม่ มาแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี ของสถานศึกษา ซึ่งแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ การศึกษาดูงาน อบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักบุคลากรในสถานศึกษาเป็นรายบุคคล ต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน และต้องกำกับ นิเทศ ติดตามผลในการทำงาน เป็นผู้คอยชี้แนะ ชี้้นำในการทำงานตามความถนัดและคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ด้วย อีกทั้งผู้บริหารจะต้องรู้ว่าบุคคลากรของเราขาดทักษะหรือความรู้ในด้านใด เมื่อพบว่าบุคลากรขาดทักษะ ผู้บริหารก็ควรส่งเสริมให้บุคคลากรได้พัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นด้านการอบรม ด้านการศึกษาดูงาน และในฐานะผู้บริหารก็ต้องมีการจัดสรรด้านงบประมาณ การเงิน ส่งเสริม พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคคลากรได้พัฒนาตนเองด้วย ซึ่งแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน

2.2 ตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยการสอบถามผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถาม และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการ จากนั้นศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) แล้วทำการออกแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. หลักการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญกับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ



จึงได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นข้อมูลสารสนเทศในการนำไปกำหนดเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาด้านการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่รวดเร็ว และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของการศึกษาไทยในระดับสากล

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงานและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

## 4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

- Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 5. การดำเนินการ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. 70 % การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience)

ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ทำหาย 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

### 2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย

1) การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นที่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ

แบบ 360 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ  
7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน

3. 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย

1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง

6. การประเมินผล

การประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน  
ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผล

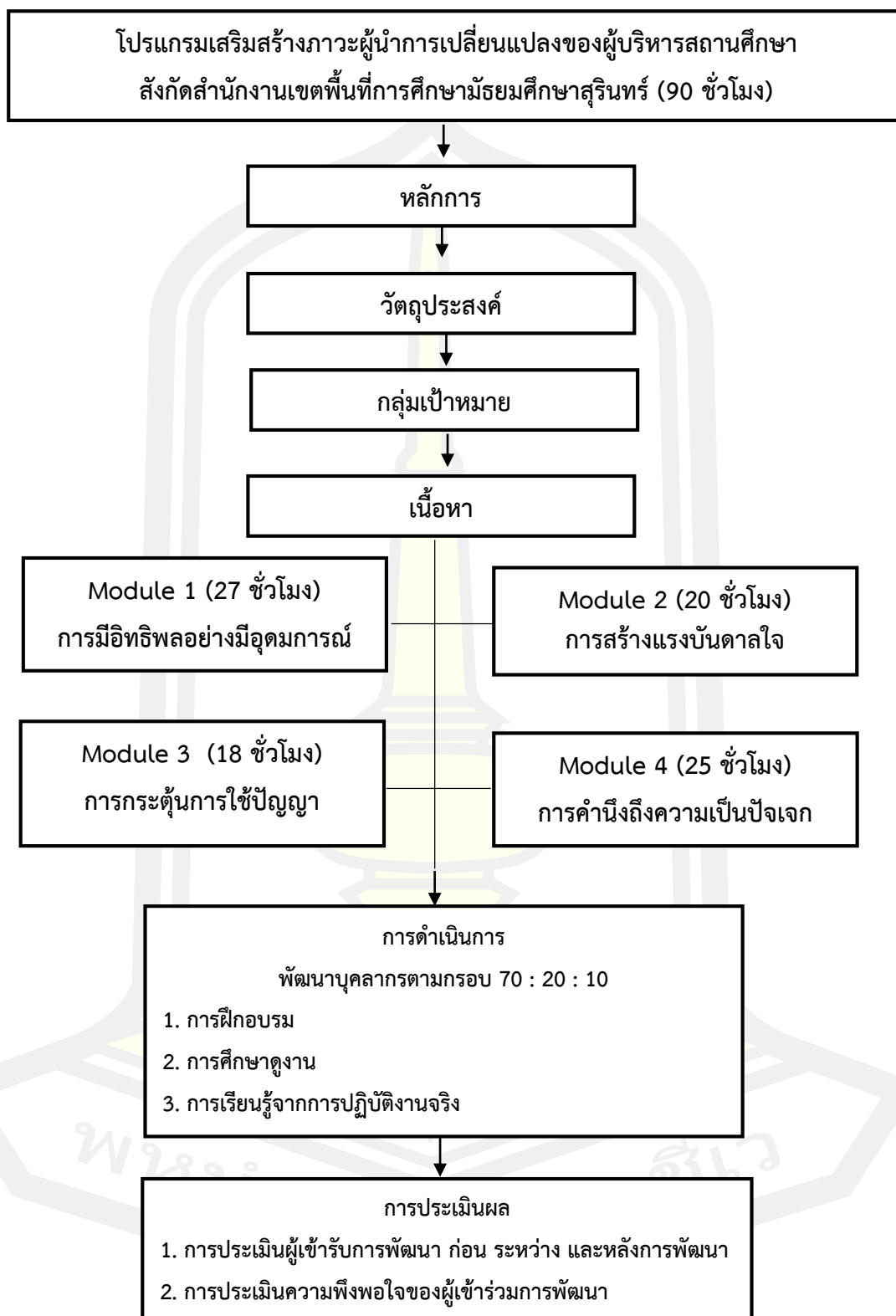
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ  
การประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ 2

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.3 ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. หลักการ</b>						
1.1 หลักการของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>2. วัตถุประสงค์</b>						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>3. กลุ่มเป้าหมาย</b>						
3.1 มีความครอบคลุม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
<b>4. เนื้อหา</b>						
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 เนื้อหากับระยะเวลา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.3 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.20	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.5 Module 3 การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.6 Module 4 การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>5. การดำเนินการ</b>						
5.1 การฝึกอบรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 การศึกษาดูงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>6. การประเมินผล</b>						
6.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
6.2 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.69	0.47	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่าโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ  
มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) และโปรแกรมมีความเป็นไปได้โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ  
มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60-5.00$ )

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

#### สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล เนื้อหาสาระ

ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องใหม่และอาจจะถูกมองข้ามไปสำหรับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเกิดมาจากวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่เคยเป็นมา รูปแบบการทำงานเดิมที่บุคลากรในสถานศึกษามีความคุ้นเคย เคยชินและยากที่จะเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ดังที่ พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องที่ทำได้โดยง่าย ถ้าไม่เข้าใจเรื่องกระแสการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนในกระบวนการบริหาร การสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปัญหาใหม่ ๆ และความท้าทายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวล้วนส่งผลให้ภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้วไม่ค่อยเพียงพอ และผู้นำต้องคอยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำอยู่เรื่อย ๆ เพื่อจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภารกิจงานขององค์กร และอนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ และการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ แม้กระทั่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จมาแล้วก็ต้องปรับเปลี่ยนเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันถ้ามองมุมกลับคือการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือทัศนคติทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาจะเห็นได้จากการปรับนโยบายจากทางกระทรวงศึกษาธิการ รูปแบบ การสอน รูปแบบและขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความต้องการ อยากรู้ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และเห็นถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารเป็น ดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหาร สถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มี ความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวม ผู้บริหาร สถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษา จึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการ เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และจริธร นามวรรณ. 2554) ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญ เพราะบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร ประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นี้จะพยายามทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและโน้มมน้ำใจเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำยังมีผลต่อ ผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ศรัทธา ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการทำงาน ผู้นำ จึงถือได้ว่าเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือในไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการ พัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตาม เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (โกวิวัฒน์ เทศบุตร, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย รัชฎาภรณ์ ตรีกุล (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย ผุสรรัตน์ ดอนสถิต (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส



ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากโปรแกรมเป็นชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรหรือรูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา สุวิทย์ ยอดสละ (2556) สรุปกรอบแนวคิดองค์ประกอบของโปรแกรม คือ ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม และการวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เชษฐา คำคลอง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบไปด้วย หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย

เนื้อหา การดำเนินการ การประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ศักดิ์คำ คำโส (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ ทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ และการประเมินผลโปรแกรม

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารต้นสังกัดและผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพิจารณาปรับทศวรรษไปกับการการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับต่าง ๆ

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกอย่างเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่อง เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย ทั้งที่เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มีอิทธิพล เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาและไม่หลงทาง

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). **การบริหารงานวิชาการ และนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้.** มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). **ทฤษฎีผู้นำ.** มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โก้วฒน์ เทศบุตร. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ.** มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจนจิรา คงสุข. (2540). **การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำค่อง. (2557). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดิลก ถือกลา. (2547). **เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid.** *การบริหารคน*, 3(24), 71.
- ธเนศ ทองน้อย. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธรินธร นามวรรณ. (2549). **หลักการบริหารการศึกษา.** มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). **ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา.** กรุงเทพฯ : ธนรัช.

- ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2554). **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). **หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2558). **พื้นฐานการวิจัยการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 7 (ฉบับปรับปรุง). มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ. สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี กอบุญ. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปริญญา มีสุข. (2552). **การวิจัยและพัฒนาวิธีการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูโดยใช้การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปวีณา กันถิน. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุสรินทร์ ดอนสถิตย์. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรา วาณิชชวลิต. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- พิมพ์ิกา จันทไทย. (2558). **การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภวัต มิสติย์. (2562). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มัลลิกา ตนสอน. (2544). **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). **การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัชฎาภรณ์ ตรีกุล. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2559). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์(ฉบับราชบัณฑิตยสถาน)**. กรุงเทพฯ : สำนักราชบัณฑิตยสภา.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). **โรงเรียนนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศักดิ์ดา คำโส. (2557). **การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2552). **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2558). **การวัดผลการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กอฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร เรื่องการจูงใจจากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือง. (2554). **การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพเอกสารคำสอน**

**รายวิชา 402401 Training for Professional Development.** ชลบุรี :

ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคมคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท) อรรถมานะ. (2543). **สาธิตการบริหารศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สรายุทธ กันหลง. (2553). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐ  
ประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์.

สัมมา ธนินทรีย์. (2553). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). **หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา.** มหาสารคาม  
: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). **การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง).**  
กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2555). **ผู้นำและการจูงใจ.** พิมพ์ครั้งที่ 2.  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุมิตรา พงศธร. (2550). **สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 79,**  
15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิทย์ ยอดสละ. (2557). **การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.

สุวิมล ว่องวานิช. (2544). **การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสรี วงษ์มณฑา. (2550). **กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

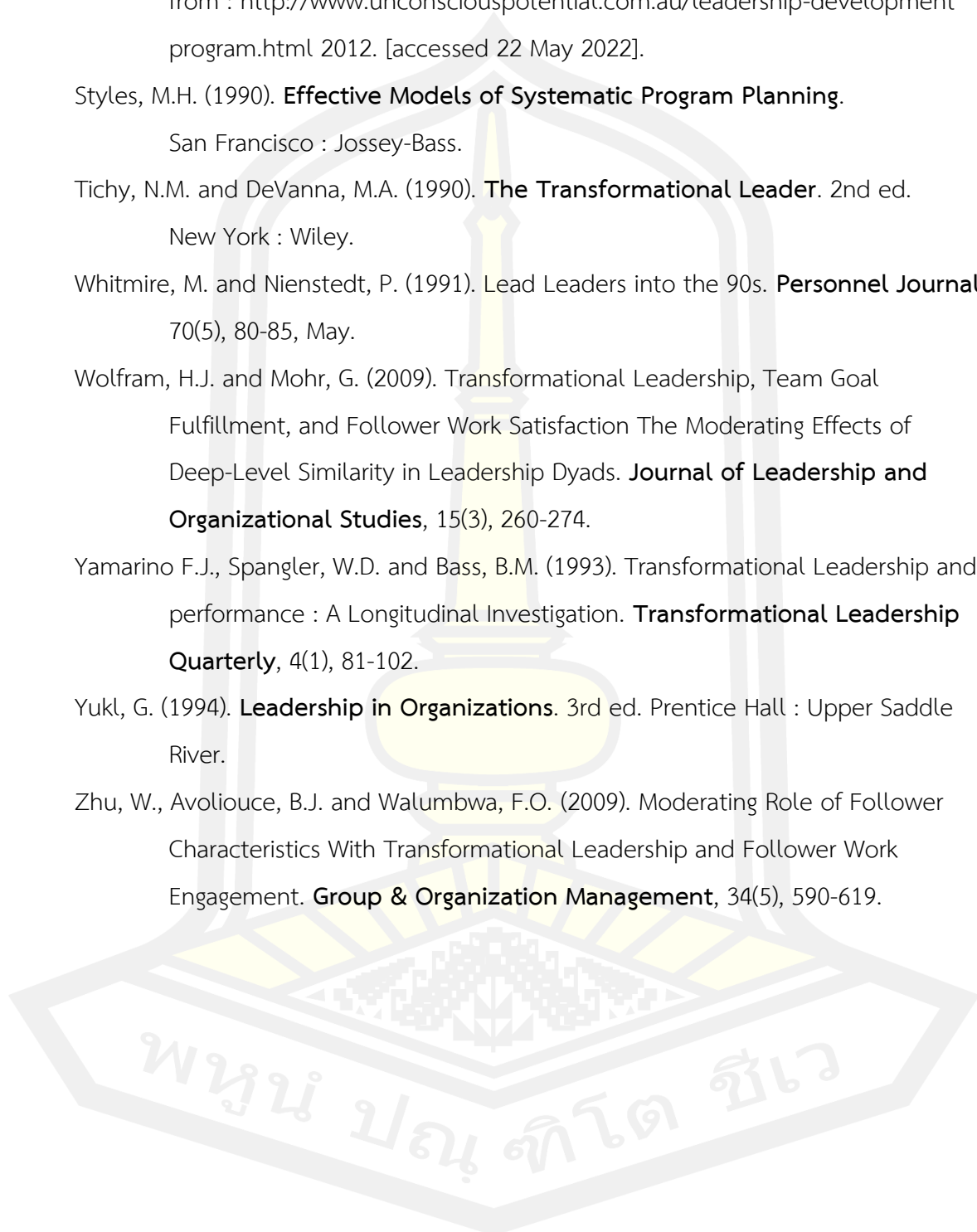
- พรรษา สุขกาล. (2543). **การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ พันนึก. (2554). **การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. (2559). **กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรัญ มุลบุญ. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Anderson, R.E. and others. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). **Introduction : Elements of Program Development :, Developing Effective Student Services Program**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bass, B.J. and Avolio, B.J. (1990). **Transformational Leadership Development**. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York : The Free .
- Bass, B.M. (19975). **New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership**. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leaders : The Strategies for Taking Change**. New York : Harper and Row.
- Bishop, C.C. (2003). Leadership Styles of Select Inncet-City Principles who Administer Schools Categorizes as Clear, Caution, or Alert :Practices and Actions of Nine School Leaders. **Dissertation Abstracts International**, 64(08), 2712-A, March.

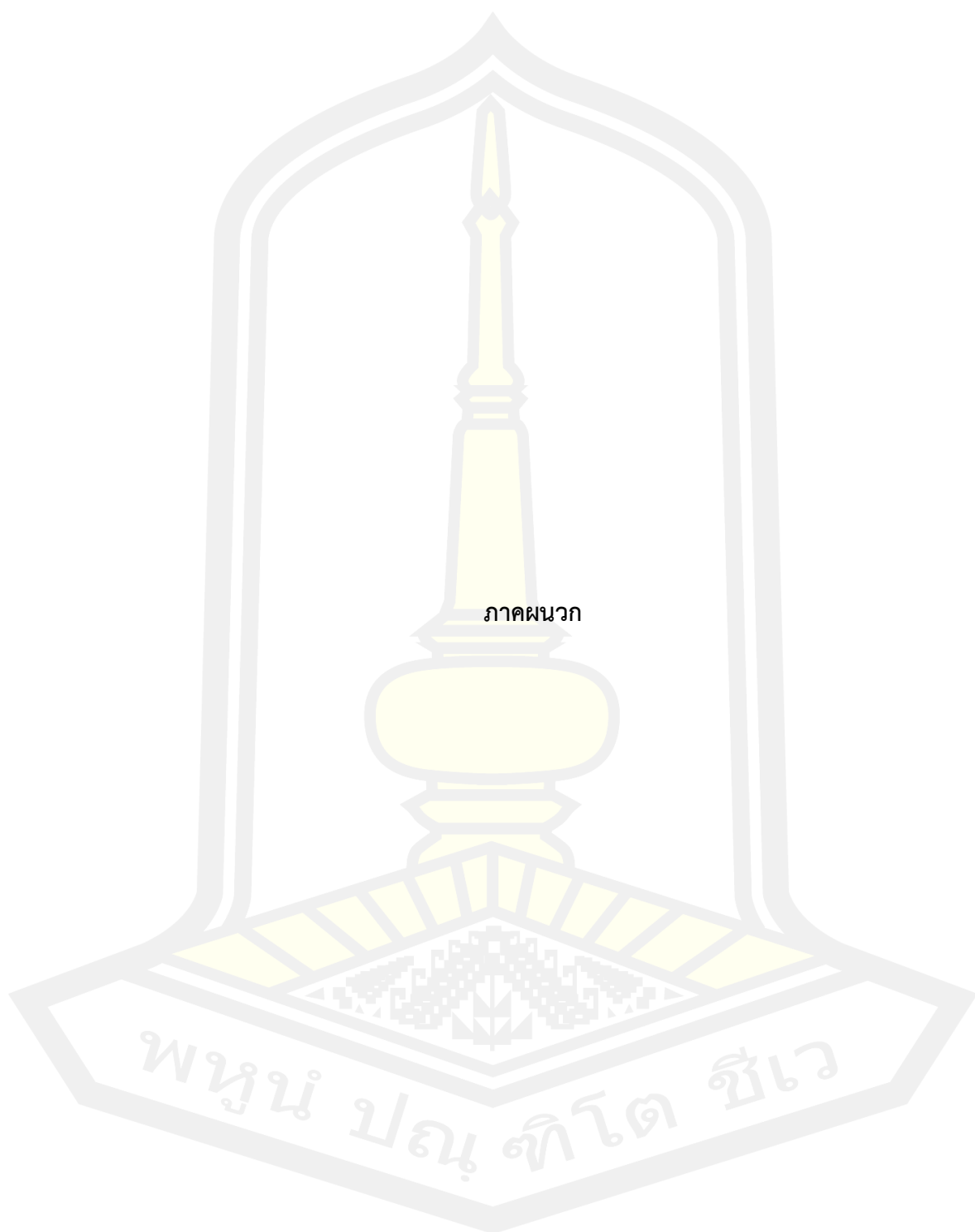


- Bolam, R. (1994). The Impact of Research on Policy and Practice in Continuing Professional Development. **British Journal of In-Service Education**, 20(1), 35-46.
- Boone, E.J. (1992). **Developing Program in Adult Education**. New Jersey : Prentice Hall.
- Boyle, P. (1981). **Planning Better Programs**. New York : McGraw-Hill.
- Burns, J.M. (1987). **Leadership**. New York : Harper and Row
- Caffarella, R. (2002). **Planning Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers**. New York : Jossey-Bass.
- Carolyn Barratt and others. (2013). **How to Develop a Training Program on the Job**. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 16 March 2021].
- Charles, J. and Wargnier, J. (2013). **No Title Effective Learning with 70 : 20 : 10**. [online]. Available from : <http://www.crossknowledge.net/crossknowledge>. [accessed 11 July 2021].
- Davis, R.F. (2007). Female Transformational Leader Characteristics : An Exploratory Investigation. **Dissertation Abstracts International**, 68(03), unpagged, September.
- DuBrin, A.J. (2004). **Leadership Research Finding, Practice, and Skills**. U.S.A. : Houghton Mifflin.
- Duckworth, L.E. (2005). The Relationship Between Self-Perceived Power Bases of Participant of the Center for Leadership Training Program and 360-Degree Feedback Evaluations From Colleagues. **Dissertation Abstracts International**, 56(1), 6078-B, May.
- Fullan, M. (2006). **Turnaround Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hater, J.J. and Bass, B.M. (1988). Skuperior Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 73(6), 695-702, June.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). **Management of Organizational Behavior- Utilizing Human Resources**. New Jersey : Prentice Hall.
- Houle, C. (1996). **The Design of Education**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

- Jonathan, J. (2007). The Leadership of Transition : Correction, Conciliation and Change in South African Education. **Springer Science & Business Media B.V.**, 8, 91-103.
- Knowles, M.D. (1980). **The Modern Practice of Adult Education from Pedagog to Andragogy**. New York : The Adult Education Company.
- Koh, W.L.K. (1991). An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore. **Dissertation Abstracts International**, 52(2), 602-A.
- Li, Y. (2011). **Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Head Nurses in University Hospitals of Kunming Medical University, The People's Republic of China**. Master Thesis, The Graduate School Chiang Mai University.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). **The Career Architect Development Planner**. Minneapolis : Lominger.
- Maslow, A.H. (1960). A Theory of Human Motivation,” in **Human Relation in Management**. edited by L. Heckmann Jr. and S. G. Huneryager. eds. pp. 122-144. Cincinnati : South-Western.
- McCaughey, R.N. (1986). Intertheoretic Relations and the Future of Psychology **Philosophy of Science**, 53, 179-99.
- McDaniel, C. and Wolf, G.A. (1992). Transformational Leadership in Nursing Service : A test of Theory. **Journal of Nursing Administration**, 22(2), 60-65, February.
- McShan, S.L. and Gilnow, M.A.V. (2000). **Organization Behavior**. New York : McGraw Hill.
- Meggison, L.C. (1972). **Personnel : A Behavioral Approach to Administration**. Homewood, Illinois : Irwin.
- Roger, J.G. (2008). Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes. **Emerging Leadership Journeys**, 1(1), 4-24.
- Rogers, T. (2000). “**Destination Industry**,” **Conference : A Twenty-First Century**. New York : Addition Wesley Longman.
- Schippers, M. and others. (2008). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity. **Human Relations**, 61(11), 1593-1616.

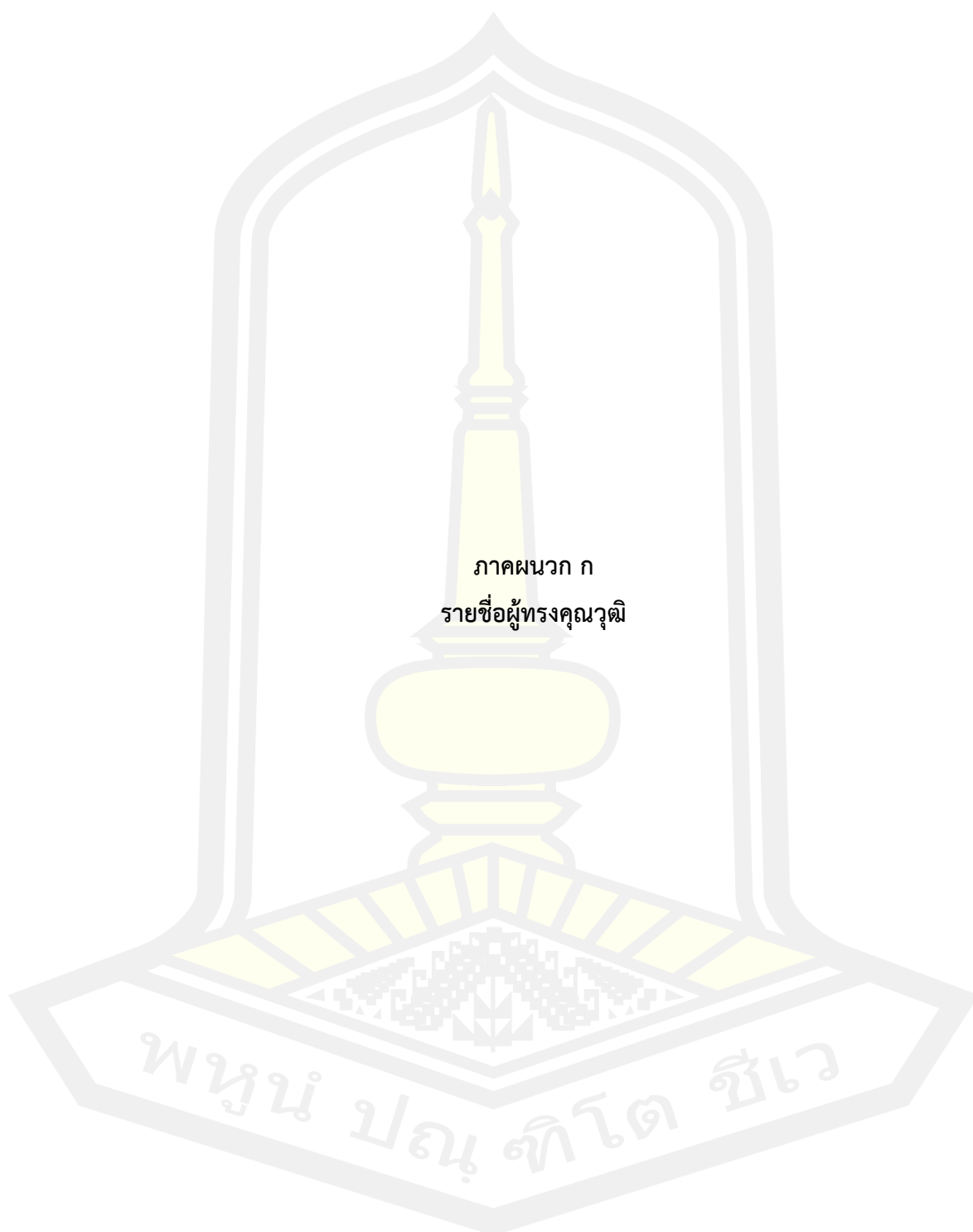
- Silva, A. and Rider, G. (2012). **Leadership Development Program**. [online]. Available from : <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html> 2012. [accessed 22 May 2022].
- Styles, M.H. (1990). **Effective Models of Systematic Program Planning**.  
San Francisco : Jossey-Bass.
- Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. (1990). **The Transformational Leader**. 2nd ed.  
New York : Wiley.
- Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). Lead Leaders into the 90s. **Personnel Journal**, 70(5), 80-85, May.
- Wolfram, H.J. and Mohr, G. (2009). Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction The Moderating Effects of Deep-Level Similarity in Leadership Dyads. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 15(3), 260-274.
- Yamarino F.J., Spangler, W.D. and Bass, B.M. (1993). Transformational Leadership and performance : A Longitudinal Investigation. **Transformational Leadership Quarterly**, 4(1), 81-102.
- Yukl, G. (1994). **Leadership in Organizations**. 3rd ed. Prentice Hall : Upper Saddle River.
- Zhu, W., Avolio, B.J. and Walumbwa, F.O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. **Group & Organization Management**, 34(5), 590-619.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว

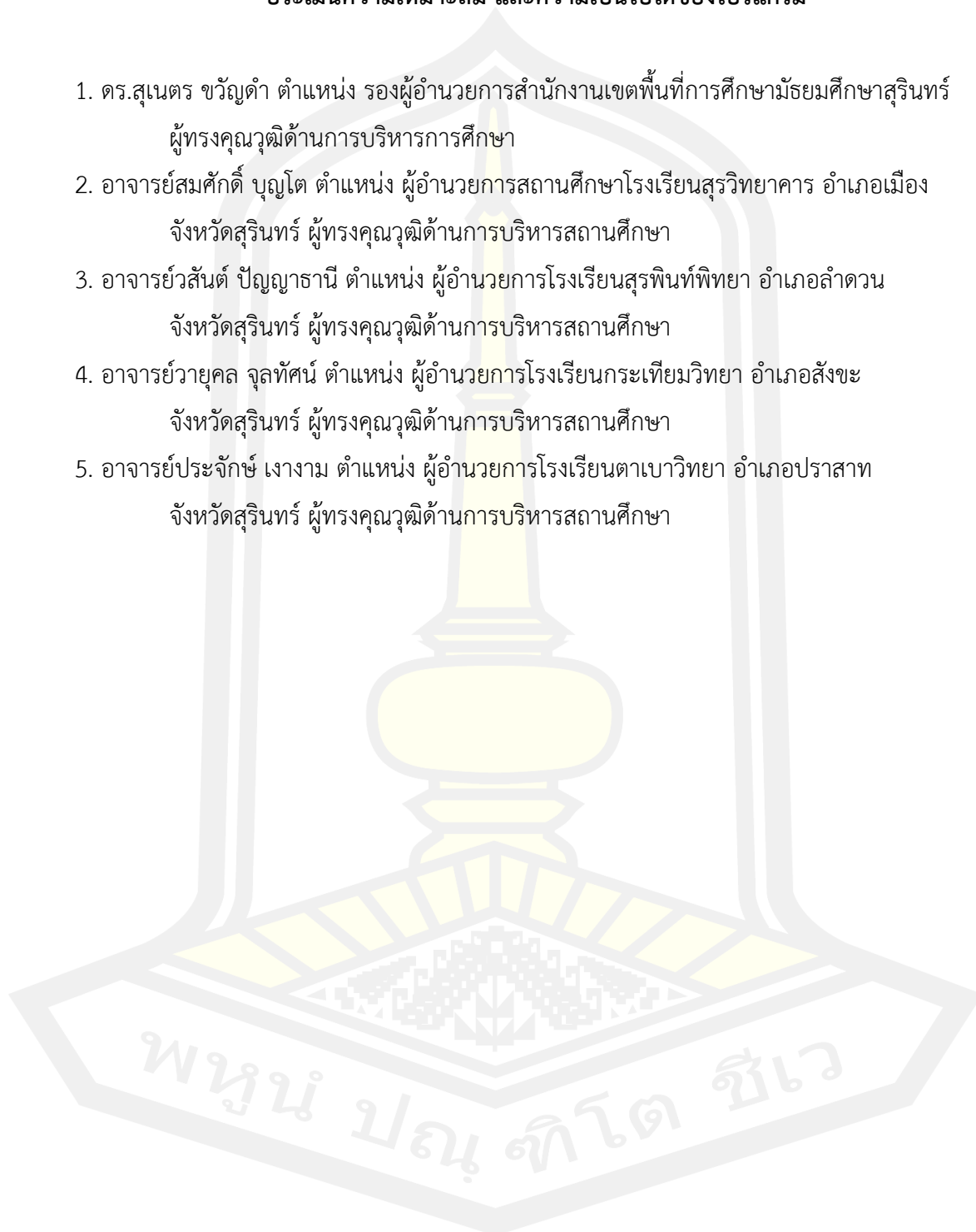


ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ  
ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. ดร.สุนทร ขวัญดำ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
2. อาจารย์สมศักดิ์ บุญโต ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสุรวิทยาคาร อำเภอเมือง  
จังหวัดสุรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา
3. อาจารย์วสันต์ ปัญญาธานี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา อำเภอลำดวน  
จังหวัดสุรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา
4. อาจารย์วายุคล จุลทัศน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกระเทียมวิทยา อำเภอสังขะ  
จังหวัดสุรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา
5. อาจารย์ประจักษ์ เงามาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนตาบาววิทยา อำเภอปราสาท  
จังหวัดสุรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

### แบบสอบถาม

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น

4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นายไชยพร สำราญสุข

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 064-7791595



แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. สถานภาพ  ผู้บริหารสถานศึกษา / รักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา  
 รองผู้บริหารสถานศึกษา  
 ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ขนาดของโรงเรียน  ขนาดเล็ก (1-119 คน)  
 ขนาดกลาง (120-719 คน)  
 ขนาดใหญ่ (720-1,679 คน)  
 ขนาดใหญ่พิเศษ (1,680 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์

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

**ข้อคำถาม สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>											
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจใน กระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ บรรลุเป้าหมาย										
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายใน การจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา										
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำเอาแนวคิดมุมมอง ของทุกภาคส่วนมาทำการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ ของสถานศึกษาร่วมกัน										
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการร่วมกันกำหนด ภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม										
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการติดต่อสื่อสารที่ ชัดเจนสามารถสื่อความหมายให้ผู้ตามและผู้ ดำเนินงานเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ มองเห็นความสำคัญ ความสำเร็จและ ประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ										
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร										
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ สร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับ ผู้ได้บังคับบัญชาได้										







## ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

---

---

---

---

---

---

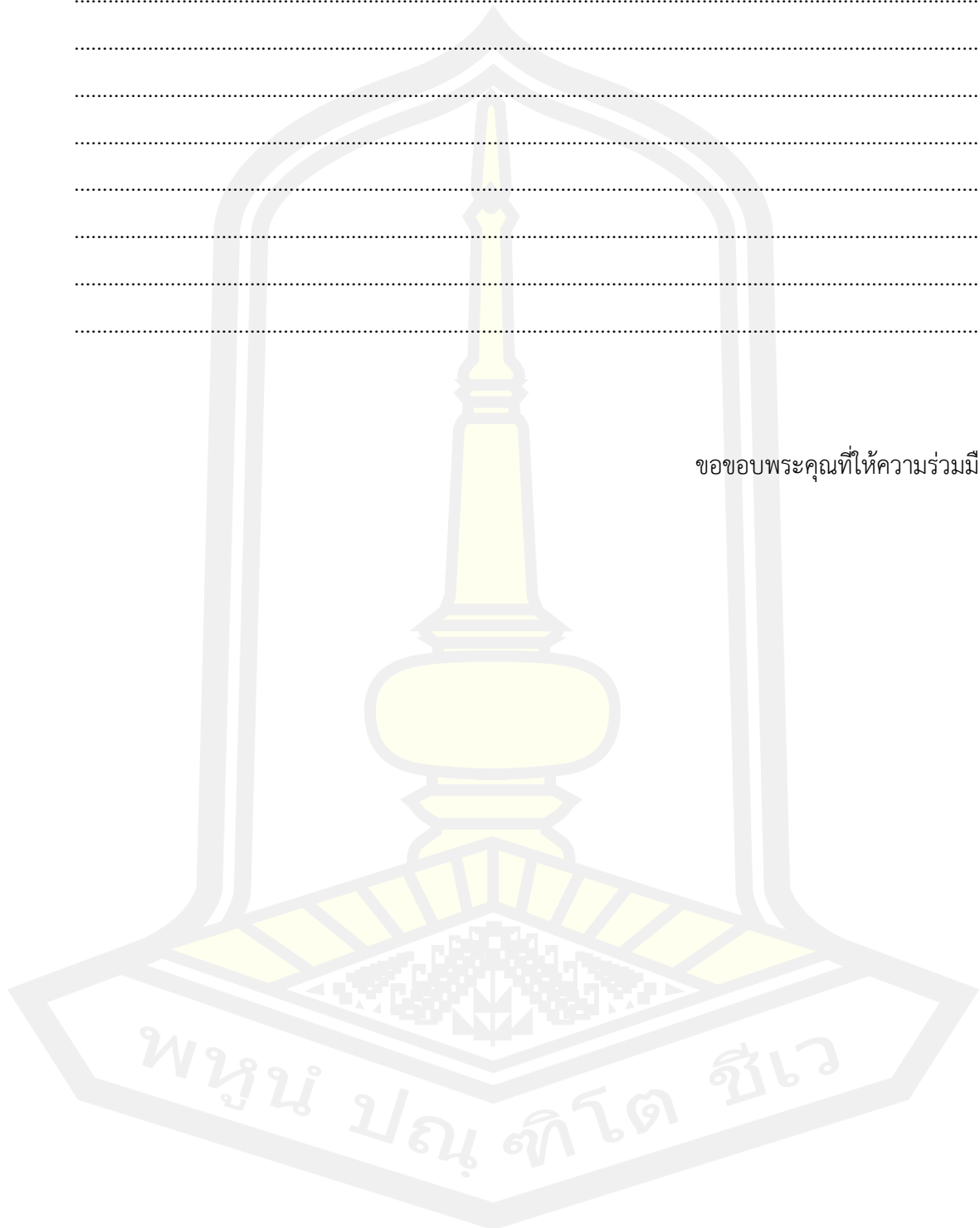
---

---

---

---

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ



**แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
  - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นายไชยพร สำราญสุข

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 064-7791595

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ตำแหน่ง.....
2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....
3. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ .....
4. ผู้สัมภาษณ์.....

### ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌิมศึกษาสุรินทร์ ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

1. ท่านมีความคิดเห็นและมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นและมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นและมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



4. ท่านมีความคิดเห็นและมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

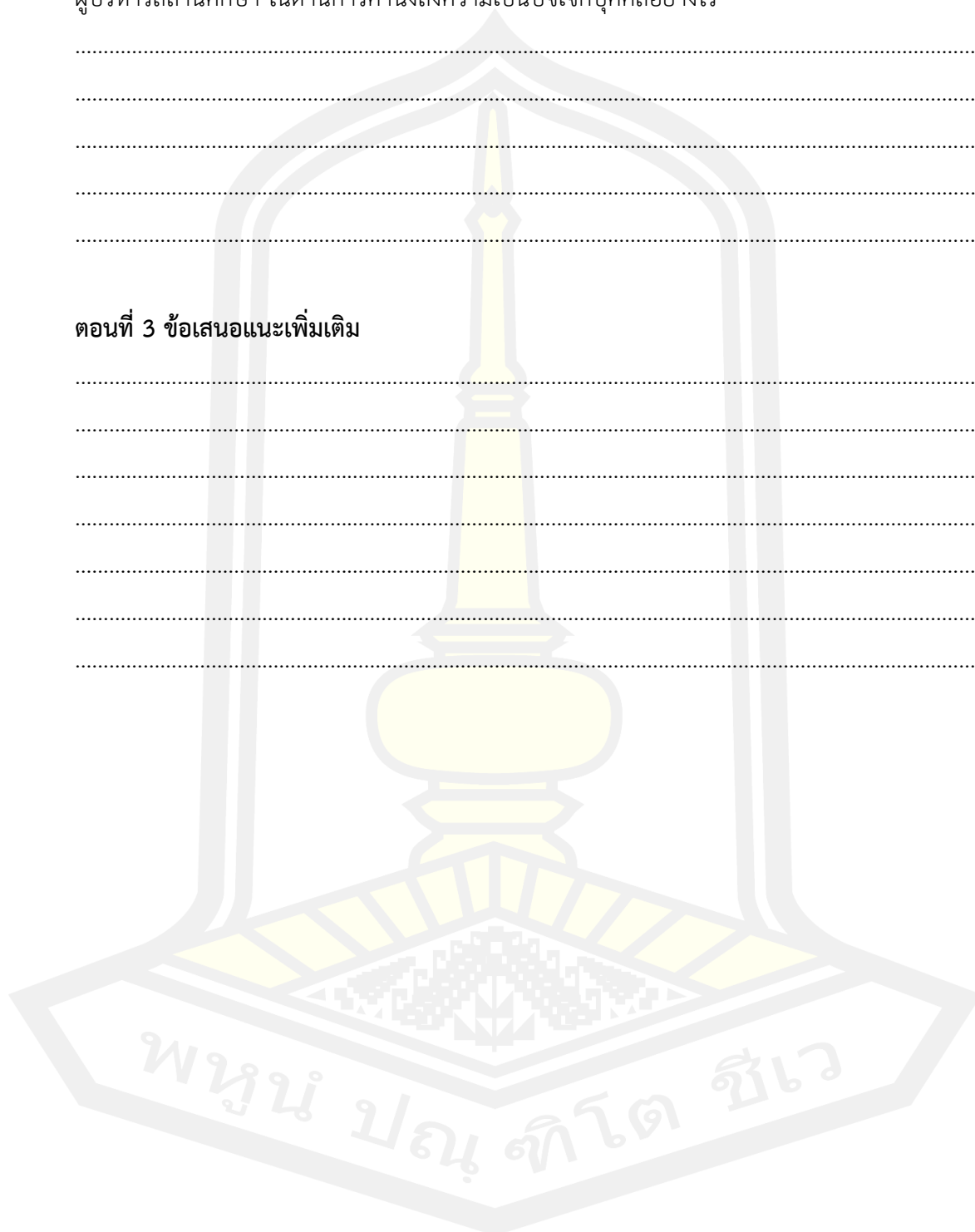
.....

.....

.....

.....

.....



สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้
  - 5 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด
  - 4 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก
  - 3 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง
  - 2 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย
  - 1 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

นายไชยพร สำราญสุข

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 064-7791595



## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้



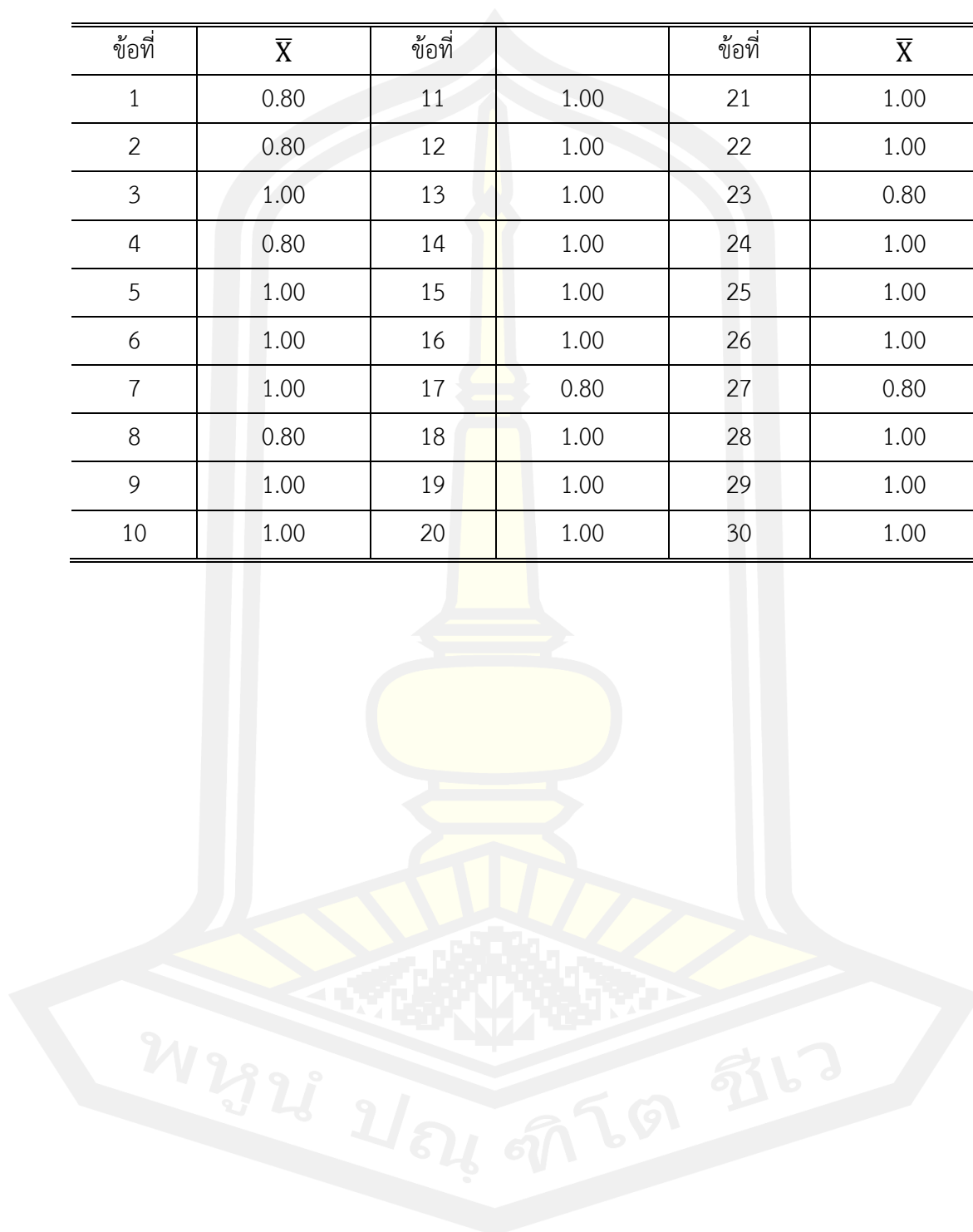


ภาคผนวก ค  
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 18 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่เข้าเกณฑ์ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	$\bar{X}$	ข้อที่		ข้อที่	$\bar{X}$
1	0.80	11	1.00	21	1.00
2	0.80	12	1.00	22	1.00
3	1.00	13	1.00	23	0.80
4	0.80	14	1.00	24	1.00
5	1.00	15	1.00	25	1.00
6	1.00	16	1.00	26	1.00
7	1.00	17	0.80	27	0.80
8	0.80	18	1.00	28	1.00
9	1.00	19	1.00	29	1.00
10	1.00	20	1.00	30	1.00



ตาราง 19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) ที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นเชื่อมั่นทั้งฉบับ  
ของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
1	0.356	0.951	16	0.695	0.810
2	0.358	0.951	17	0.757	0.704
3	0.238	0.756	18	0.485	0.935
4	0.352	0.935	19	0.469	0.725
5	0.533	0.725	20	0.410	0.788
6	0.504	0.842	21	0.228	0.704
7	0.355	0.704	22	0.432	0.784
8	0.370	0.935	23	0.489	0.576
9	0.656	0.725	24	0.427	0.707
10	0.229	0.842	25	0.355	0.915
11	0.639	0.704	26	0.548	0.358
12	0.362	0.784	27	0.299	0.258
13	0.438	0.636	28	0.686	0.724
14	0.535	0.743	29	0.254	0.406
15	0.392	0.704	30	0.470	0.751

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.815	30

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.974	30

ตาราง 20 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	$\bar{X}$
1	1.00
2	1.00
3	1.00
4	1.00

ตาราง 21 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	$\bar{X}$	ข้อที่	$\bar{X}$
1	1.00	10	1.00
2	1.00	11	1.00
3	0.80	12	0.80
4	1.00	13	1.00
5	1.00	14	1.00
6	1.00	15	1.00
7	1.00	16	1.00
8	1.00	17	0.80
9	1.00	18	1.00





ภาคผนวก ง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

จัดทำโดย

นายไชยพร สํารานุสุข

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พหุบัณฑิต ชีวะ

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ การประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นที่คู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

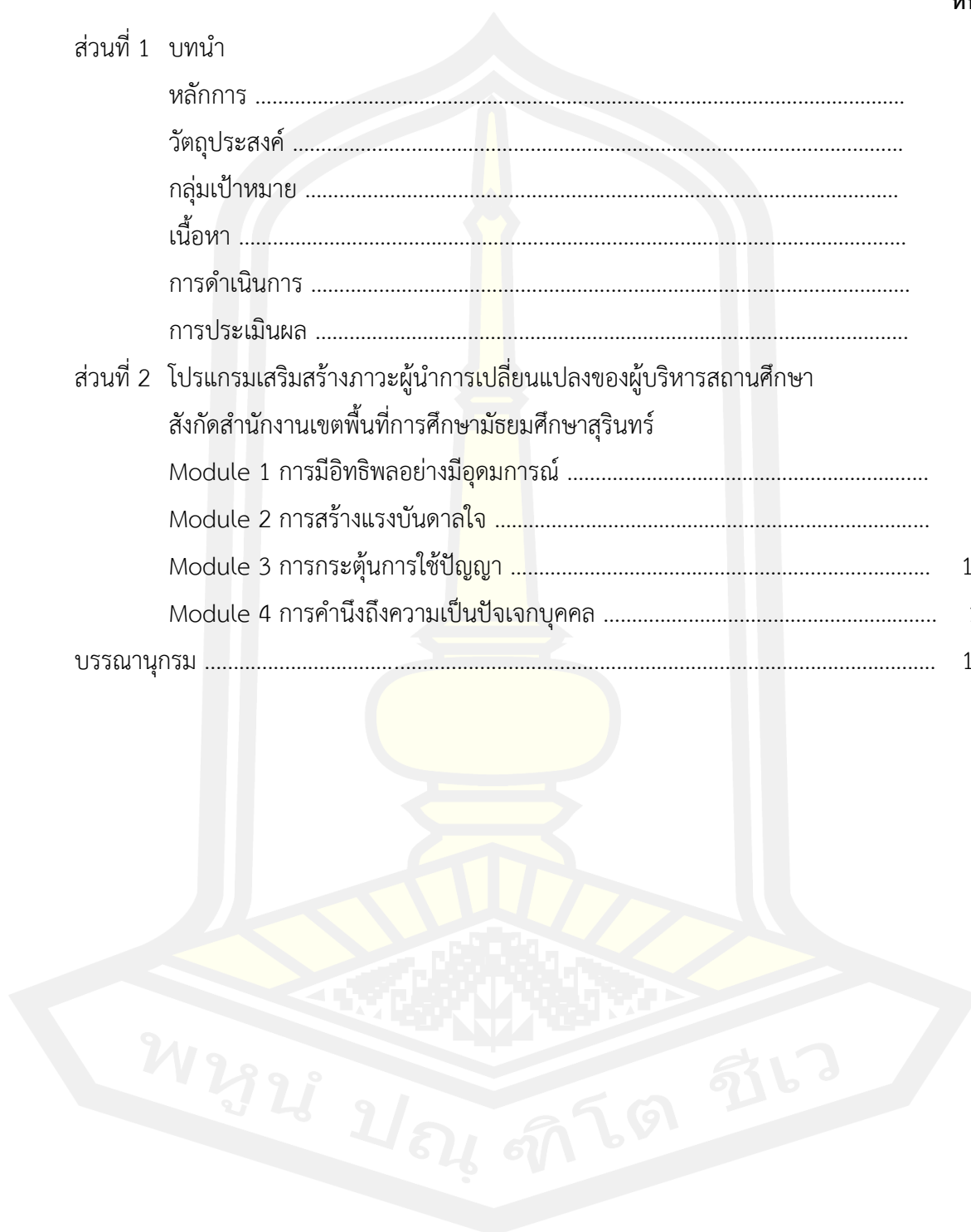
ไชยพร สำราญสุข

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	
หลักการ .....	1
วัตถุประสงค์ .....	2
กลุ่มเป้าหมาย .....	2
เนื้อหา .....	2
การดำเนินการ .....	3
การประเมินผล .....	4
ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	
Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	6
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ .....	8
Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา .....	10
Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	12
บรรณานุกรม .....	14



## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### หลักการ

การก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของสังคมโลก อันเนื่องมาจากการเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารในประเทศยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร คือ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศให้อยู่รอดและเจริญเติบโต มีศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติ แนวทางหลักในการพัฒนาดังกล่าว คือ การพัฒนาการศึกษาของประชากรในประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่สอดคล้องกับสภาพสังคมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของชีวิต สาเหตุดังกล่าวได้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของประเทศส่วนใหญ่ทั้งในภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคอื่น ๆ ของโลก นอกจากนี้ผลกระทบของเทคโนโลยีระดับสูงในระยะยาว ทำให้ผู้บริหารระดับนโยบายของประเทศต่าง ๆ ต้องคิดหาวิธีปฏิรูปการศึกษา เพื่อเตรียมคนรุ่นใหม่ให้มีความสามารถที่เผชิญกับความเจริญด้านต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ธวัช บุญยมนิ. 2550) การปฏิรูปการศึกษามีปัจจัยหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและมีอิทธิพลสูงเกี่ยวกับคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากระบบการศึกษาอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นผู้บริหารนับว่าเป็นผู้นำที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง. 2546) สภาการศึกษาไทยได้รายงานการปฏิรูปการศึกษาของไทยให้ก้าวทันโลกในศตวรรษที่ 21 มีแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญ คือ การปฏิรูปครู ผู้บริหาร การปฏิรูปหลักสูตรการสอนและการวัดผล การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ จากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ที่กำลังระบาดอย่างรุนแรงในประเทศไทยและต่างประเทศทั่วโลก ส่งผลกระทบอย่างหนักกับระบบการศึกษาของประเทศ เพราะสถาบันการศึกษาทั่วประเทศไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนแบบสภาวะปกติได้ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนมาเป็นรูปแบบออนไลน์และรูปแบบอื่น ๆ แทน ดังนั้น การปฏิรูปครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นนักวิชาการและเป็นผู้เพิ่มพูนขึ้น เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษา และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการบริหารงานในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญหรือเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชนเป็นองค์กรระดับชาติหรือเป็นองค์กรระดับ

ท้องถิ่น องค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอนหรือสั่งการหลายชั้นภูมิ จะอยู่รอดได้ยากในอนาคต องค์กรต่าง ๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงใยเป็นเครือข่าย ในขณะที่เดียวกันโครงสร้างภายในองค์กรก็ต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับ งานต่าง ๆ ให้มากที่สุดและมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุด และต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับ และก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี (รัช บุณยมณี. 2550) จึงนับได้ว่าผลงานของ สถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เพราะบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารประเภทนี้ เป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิด การยอมรับและโน้มมน้ำใจเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ที่ตั้งไว้

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรจาก สภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่งไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึก ของความไว้วางใจและความศรัทธาที่เข้มแข็ง ผู้นำสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายในของ องค์กรได้ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง จะเพิ่มความตระหนักของผู้ตาม ต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับ ความสำคัญสูงต่อองค์กรว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น โดยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กรและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการ ปฏิรูป (สมยศ นาวิกาน. 2540) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล ผ่านทางการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือและการที่ ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับ และมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ.2554)

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญกับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของ ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร จึงได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นข้อมูลสารสนเทศในการนำไปกำหนดเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาด้านการศึกษาที่ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่รวดเร็ว และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของการศึกษาไทยในระดับสากล

### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงานและครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

#### Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
2. การกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของ

สถานศึกษาร่วมกัน

4. การชี้นำทำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน
5. การมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้
6. การแสดงออกถึงการแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์

#### Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1. การแสดงความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม
3. การยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัล

ในโอกาสต่าง ๆ

4. การมีทัศนคติเชิงบวก และการสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง

### Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

- นวัตกรรม
1. การทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์
  2. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
  3. การคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่
  4. การกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของ

### สถานศึกษา

### Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- บุคลากร
1. การกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของ
  2. การให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับบุคลากร มองเห็นจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนา
- ศักยภาพ
3. การพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง
  4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

### การดำเนินการ

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็น

โมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวดี, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience) ประกอบด้วย
  - 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ
  - 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ
  - 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย
  - 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ
  - 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ
  - 6) การเรียนรู้จากกรปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย
  - 1) การโค้ช
  - 2) การเป็นผู้จัดการหรือผู้อื่น
  - 3) การเป็นพี่เลี้ยง
  - 3) การให้คำปรึกษา
  - 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา
  - 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก
  - 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ
  - 7) การประชุมสัมมนา และ
  - 8) การศึกษาดูงาน

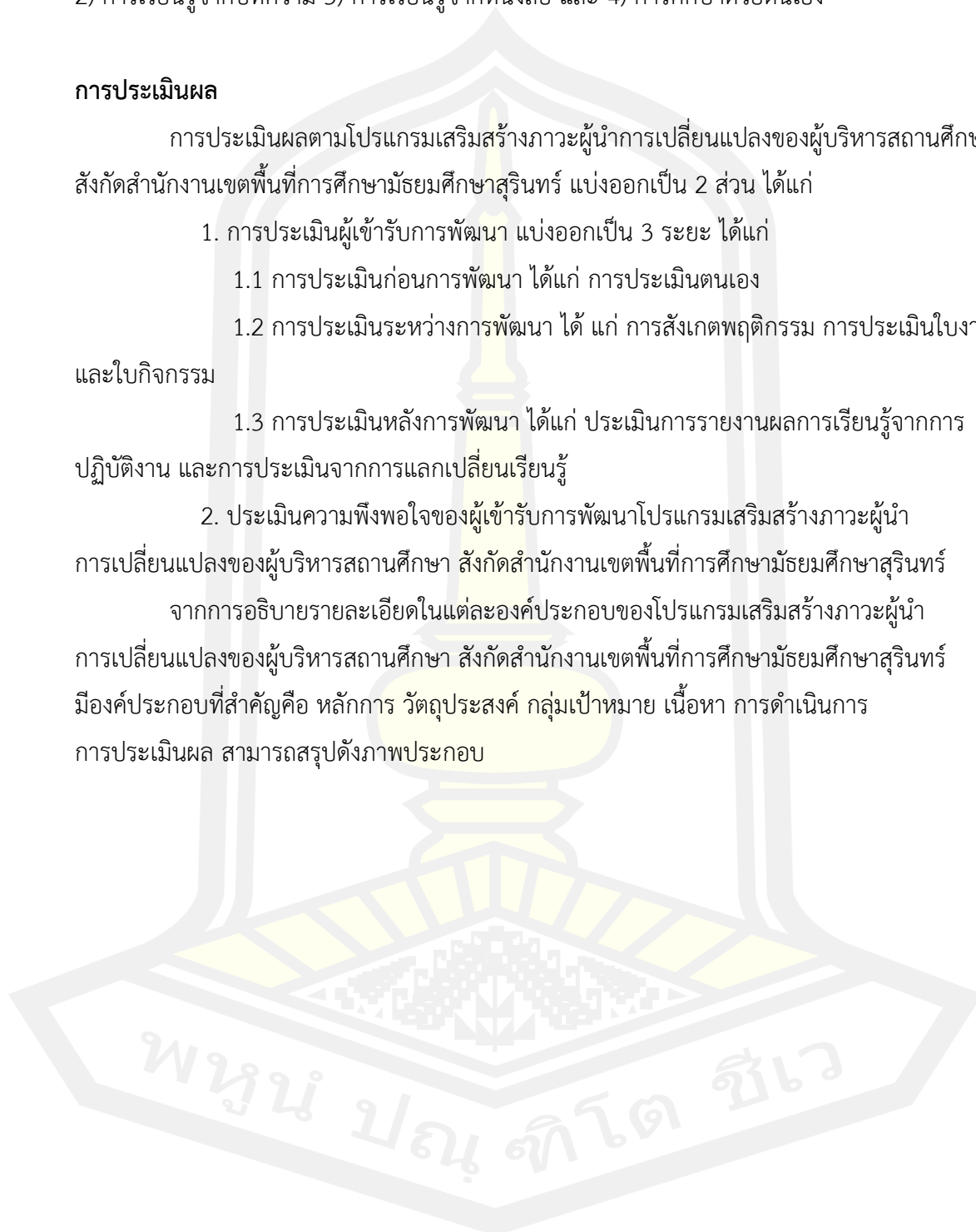


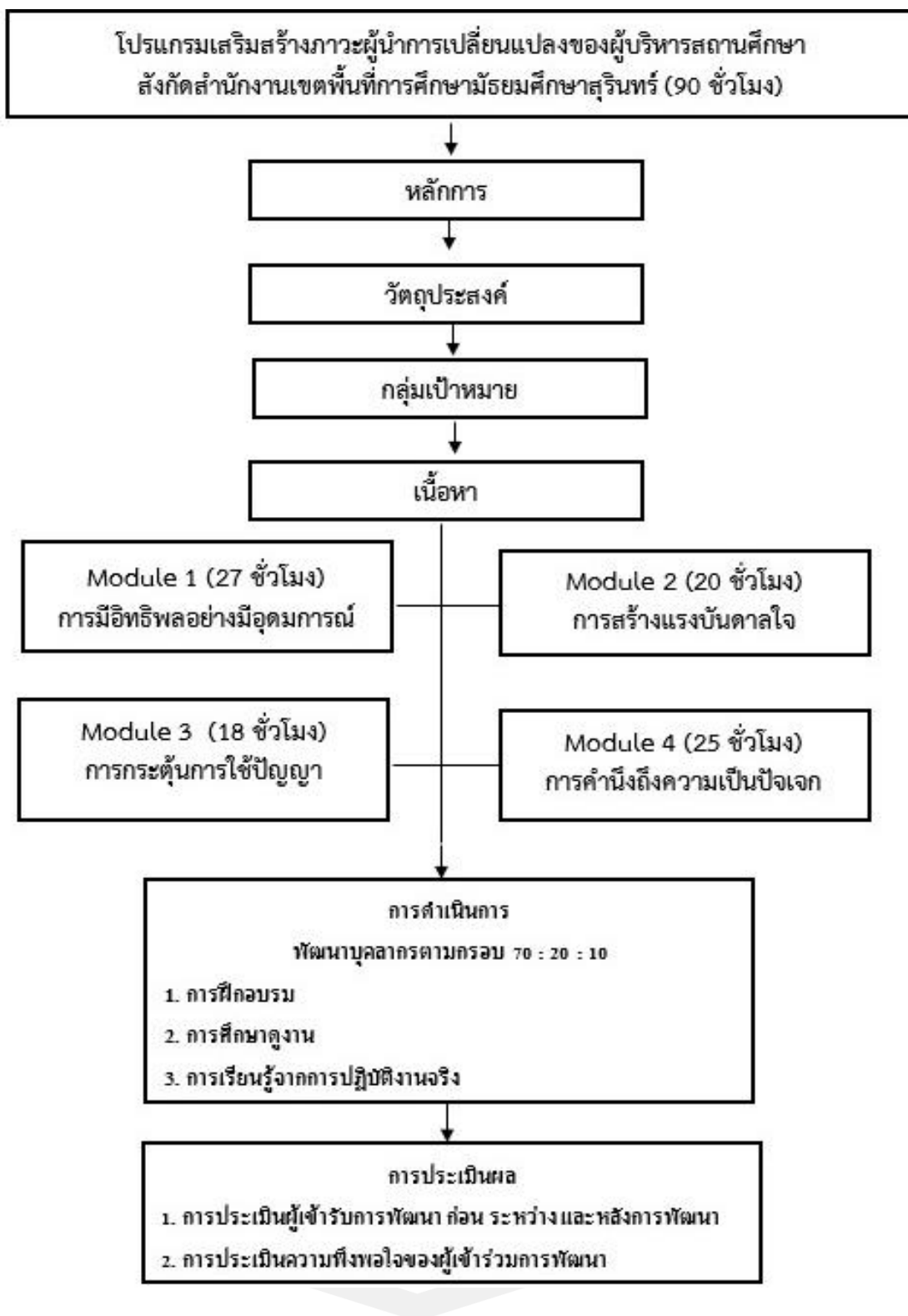
3. 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม  
2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง

### การประเมินผล

การประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
    - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
    - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การประเมินใบงาน และใบกิจกรรม
    - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
- จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ การประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ





ภาพประกอบ องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

## ส่วนที่ 2

### โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (90 ชั่วโมง)

#### Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(27 ชั่วโมง)

##### หลักการ

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์เพื่อบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ที่บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

ผู้บริหารจะพัฒนาองค์การให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น ต้องมีความเข้าใจกระบวนการ และขั้นตอนนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การมีส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์การและนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ตั้งใจหวัง เมื่อผู้บริหารมีเทคนิคกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี และผู้บริหารคาดหวังว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะสามารถทำให้องค์การเกิดการพัฒนาได้ แต่สิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังที่เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์นั้นจะเป็นจริงหรือไม่ ต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรและชุมชนที่จะมีส่วนช่วยนำพาวิสัยทัศน์และนำพาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้การความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ดังนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ และทำให้บุคลากร ยอมรับ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถช่วยให้ผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างดียิ่ง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงานและ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### เนื้อหา

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
2. การกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา
4. การชี้้นำทำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน
5. การมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้
6. การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์

### การดำเนินการ

ในการดำเนินการก็จะใช้ วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)
  - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
  - การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)
  - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

### 3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (20 ชั่วโมง)

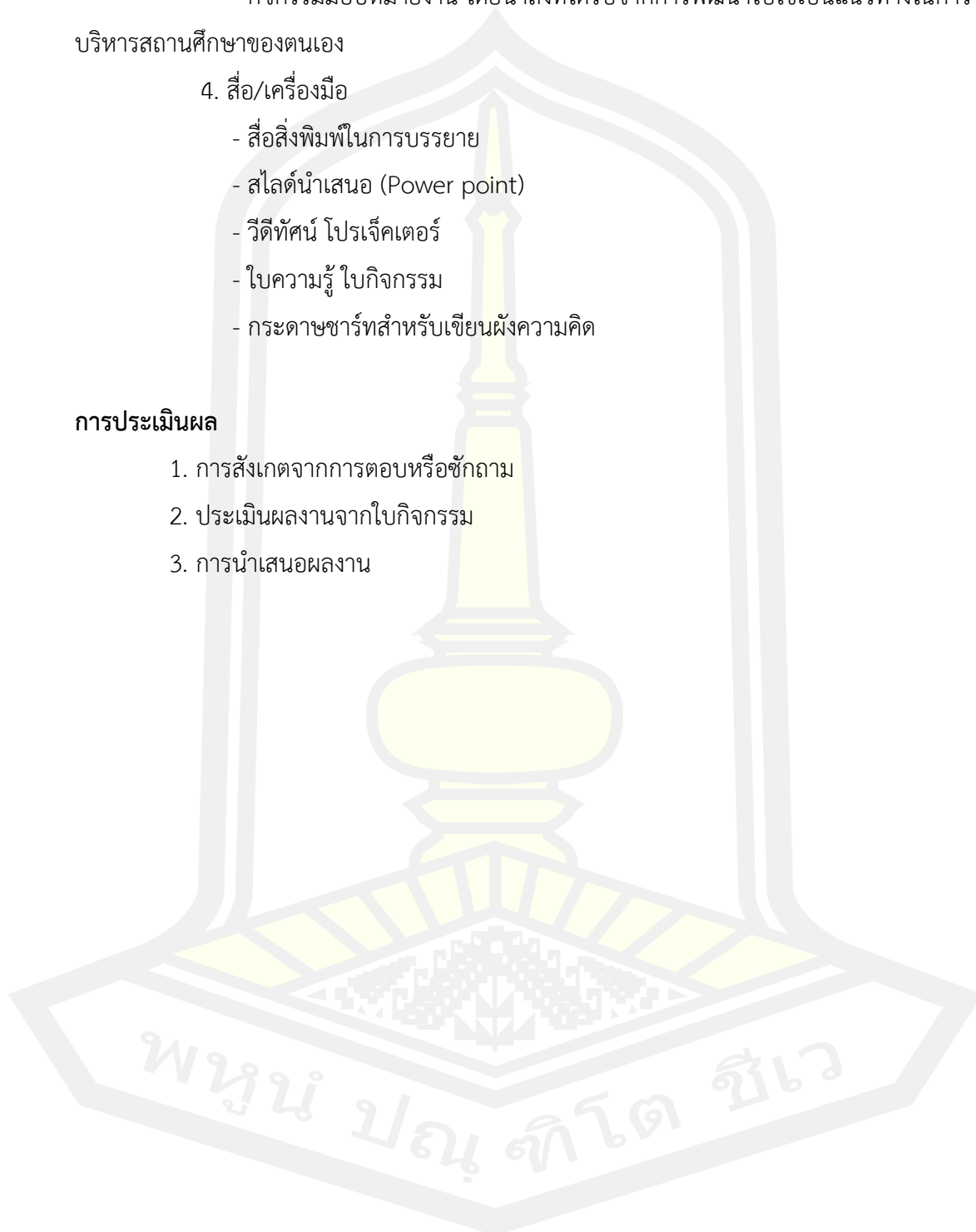
- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

### 4. สื่อ/เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- สไลด์นำเสนอ (Power point)
- วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
- ใบความรู้ ใบกิจกรรม
- กระดาษชาร์ตสำหรับเขียนผังความคิด

### การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรม
3. การนำเสนอผลงาน



## Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

(20 ชั่วโมง)

### หลักการ

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงถึงความเชื่อมั่น ในการเป็นตัวเร่ง การเปลี่ยนแปลงเพื่อแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีการสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน มีการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปี่ยมไปด้วยความท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงานและ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### เนื้อหา

1. การแสดงความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม

3. การยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่าง ๆ
4. การมีทัศนคติเชิงบวก และการสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง

### การดำเนินการ

ในการดำเนินการก็จะใช้ วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)
  - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ
  - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
  - การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)
  - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (13 ชั่วโมง)
  - กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง
4. สื่อ/เครื่องมือ
  - สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
  - สไลด์นำเสนอ (Power point)
  - วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
  - ใบความรู้ ใบกิจกรรม
  - กระดาษชาร์ตสำหรับเขียนผังความคิด

### การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรม
3. การนำเสนอผลงาน

## Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

(18 ชั่วโมง)

### หลักการ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จพร้อมทั้งมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ

การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและภาพความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารต้องมีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานขึ้น ผู้บริหารต้องหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุป เพื่อได้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าและเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาหาคำตอบของปัญหา โดยผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแรงในการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกถึงความท้าทายการกระตุ้น กำหนดระยะเวลาที่สร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงานและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### เนื้อหา

1. การทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่
4. การกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของสถานศึกษา



## การดำเนินการ

ในการดำเนินการก็จะใช้ วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

### 1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้

### ปัญญา

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 2. การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice)

### หรือโรงเรียนต้นแบบ

### 3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (12 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

### 4. สื่อ/เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- สไลด์นำเสนอ (Power point)
- วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
- ใบความรู้ ใบกิจกรรม
- กระดาษชาร์ตสำหรับเขียนผังความคิด

## การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรม
3. การนำเสนอผลงาน

## Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(25 ชั่วโมง)

### หลักการ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการกำหนดตำแหน่งการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีพฤติกรรมการเป็นพี่เลี้ยงแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา การที่จะพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมองเห็นจุดเด่น จุดด้อยและความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร และพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรและตัวผู้บริหารมีการพัฒนาตนเอง โดยการเป็นผู้ให้คำปรึกษา สอนงาน คอยเป็นพี่เลี้ยง เพื่อที่จะเสริมให้บุคลากรมีความรู้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการและในการปฏิบัติหน้าที่ก็คือ หน้าที่ในส่วนที่เป็นหลักสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กรซึ่งผู้บริหารจะต้องทุ่มเทในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มงานและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### เนื้อหา

1. การกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร
2. การให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับบุคลากร มองเห็นจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนาศักยภาพ

3. การพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

### การดำเนินการ

ในการดำเนินการก็จะใช้ วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)
  - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
  - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
  - การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)
  - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (18 ชั่วโมง)
  - กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง
4. สื่อ/เครื่องมือ
  - สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
  - สไลด์นำเสนอ (Power point)
  - วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
  - ใบความรู้ ใบกิจกรรม
  - กระดาษชาร์ตสำหรับเขียนผังความคิด

### การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรม
3. การนำเสนอผลงาน

### บรรณานุกรม

นุช สัทธาฉัตรมงคล. (2559). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน.**

สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

พัชรา วาณิชชิสิต. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.**

กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน**

**สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**





คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

จัดทำโดย

นายไชยพร สํารามสุข

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พหุ มณฑล ชีเว

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ การประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นที่คู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และสถานศึกษา ในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ไชยพร สำราญสุข

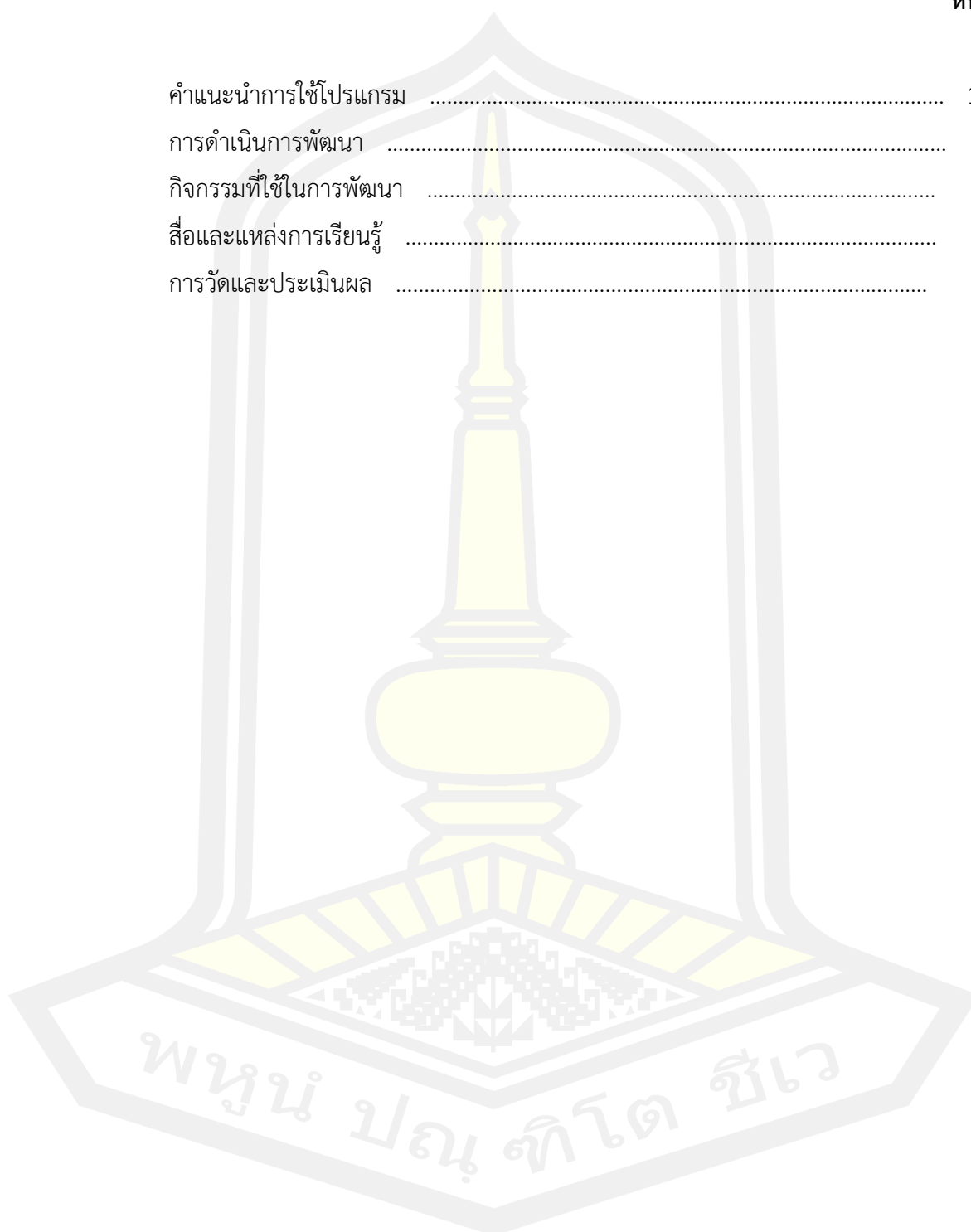
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## สารบัญ

หน้า

คำแนะนำการใช้โปรแกรม .....	1
การดำเนินการพัฒนา .....	2
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา .....	2
สื่อและแหล่งการเรียนรู้ .....	2
การวัดและประเมินผล .....	3



## การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด

3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา

4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ

5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้

6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

### การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม

2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ

3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา



## 4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา**

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-4 (90 ชั่วโมง)

**ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา**

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

**กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา**

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การฝึกอบรม	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
	3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
2. การศึกษาดูงาน	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	1. การปฏิบัติงานในสถานศึกษาจริง 2. การแสวงหาแหล่งวิทยากร 3. การเรียนรู้จากสื่อ สื่อออนไลน์

#### ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 90 ชั่วโมง

#### สื่อและแหล่งการเรียนรู้

1. เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3 และ Module 4
2. ใบความรู้ ใบกิจกรรม แบบทดสอบ และแบบประเมิน
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

#### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การประเมิน

ใบกิจกรรม

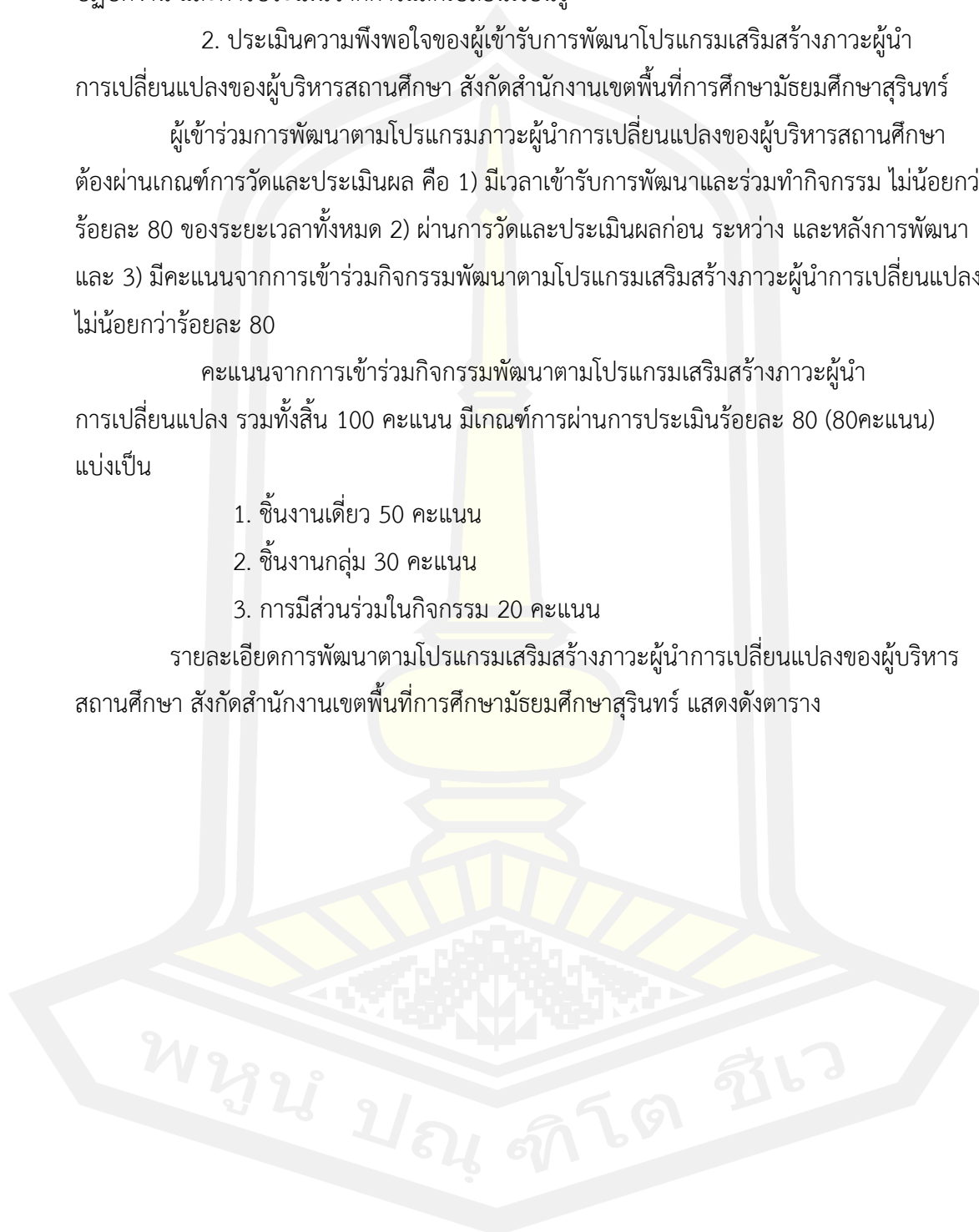
1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

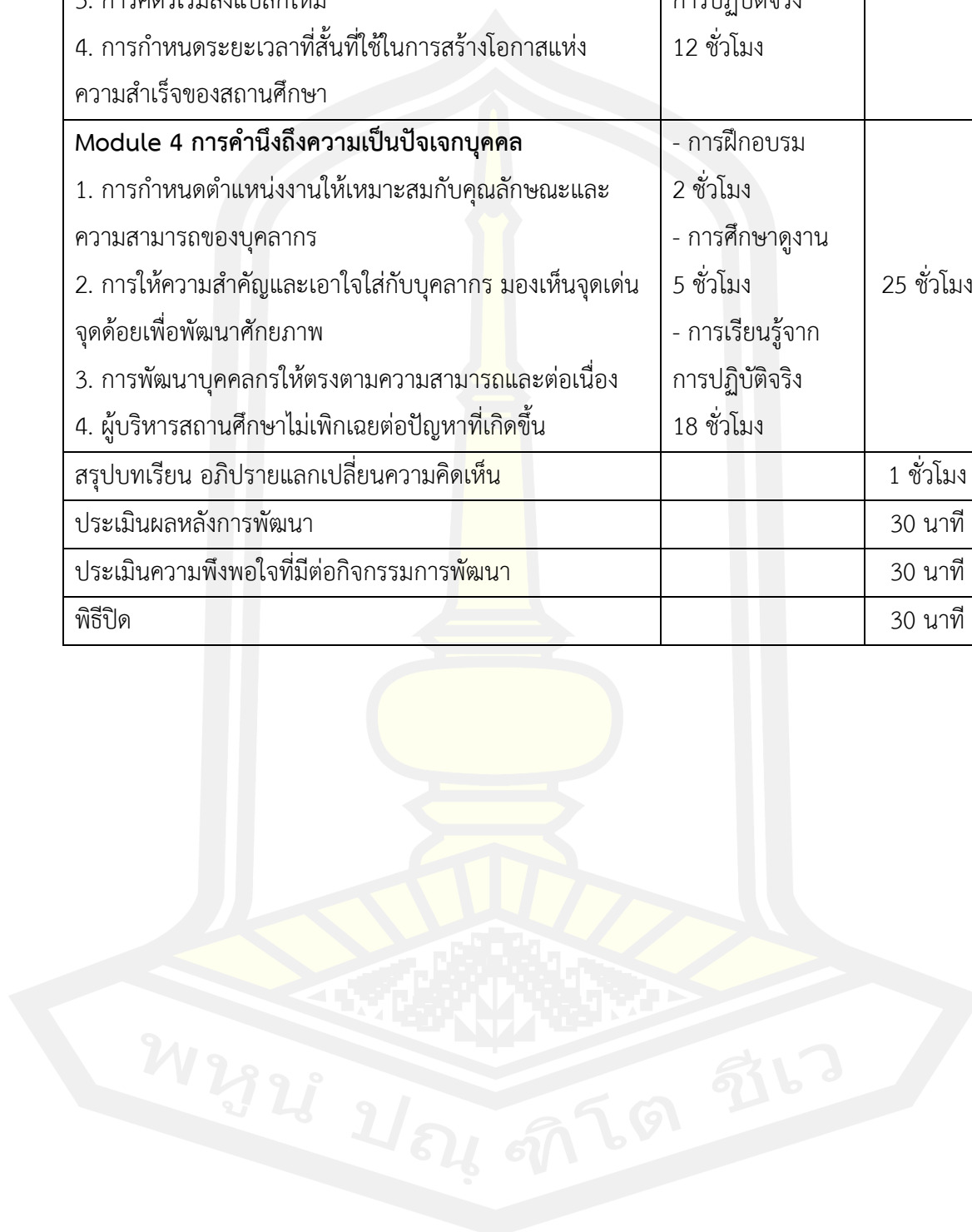
รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แสดงดังตาราง



**ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
<b>Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2. การกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3. การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน 4. การชี้้นำทำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน 5. การมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ 6. การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง - การเรียนรู้จาก การปฏิบัติจริง 20 ชั่วโมง	27 ชั่วโมง
<b>Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ</b> 1. การแสดงความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม 3. การยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ 4. การมีทัศนคติเชิงบวก และการสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง - การเรียนรู้จาก การปฏิบัติจริง 13 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง
<b>Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b> 1. การทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม 2. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จาก	18 ชั่วโมง

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
3. การคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ 4. การกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของสถานศึกษา	การปฏิบัติจริง 12 ชั่วโมง	
<b>Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b> 1. การกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร 2. การให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับบุคลากร มองเห็นจุดเด่นจุดด้อยเพื่อพัฒนาศักยภาพ 3. การพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง 4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 18 ชั่วโมง	25 ชั่วโมง
สรุปทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
พิธีปิด		30 นาที



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายไชยพร สำราญสุข
วันเกิด	วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 86 หมู่ที่ 7 ตำบลแคน อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหนองหัว อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตรการกีฬา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2560 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชีเว