



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

กาฬสินธุ์ เขต 1

วิทยานิพนธ์

ของ

นุสรรา สารกรณ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

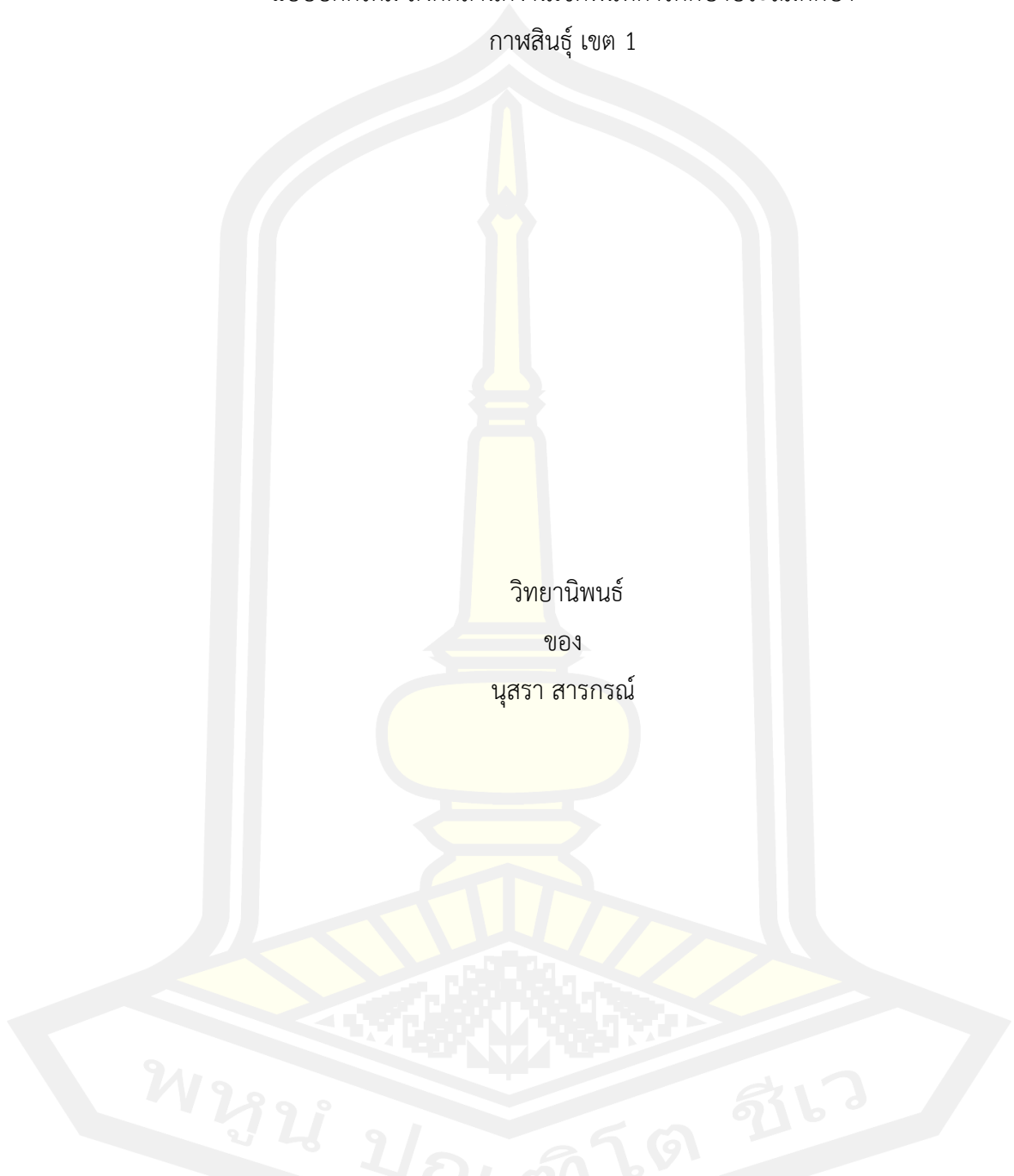
มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

กาฬสินธุ์ เขต 1



วิทยานิพนธ์

ของ

นุสรรา สารกรณ์

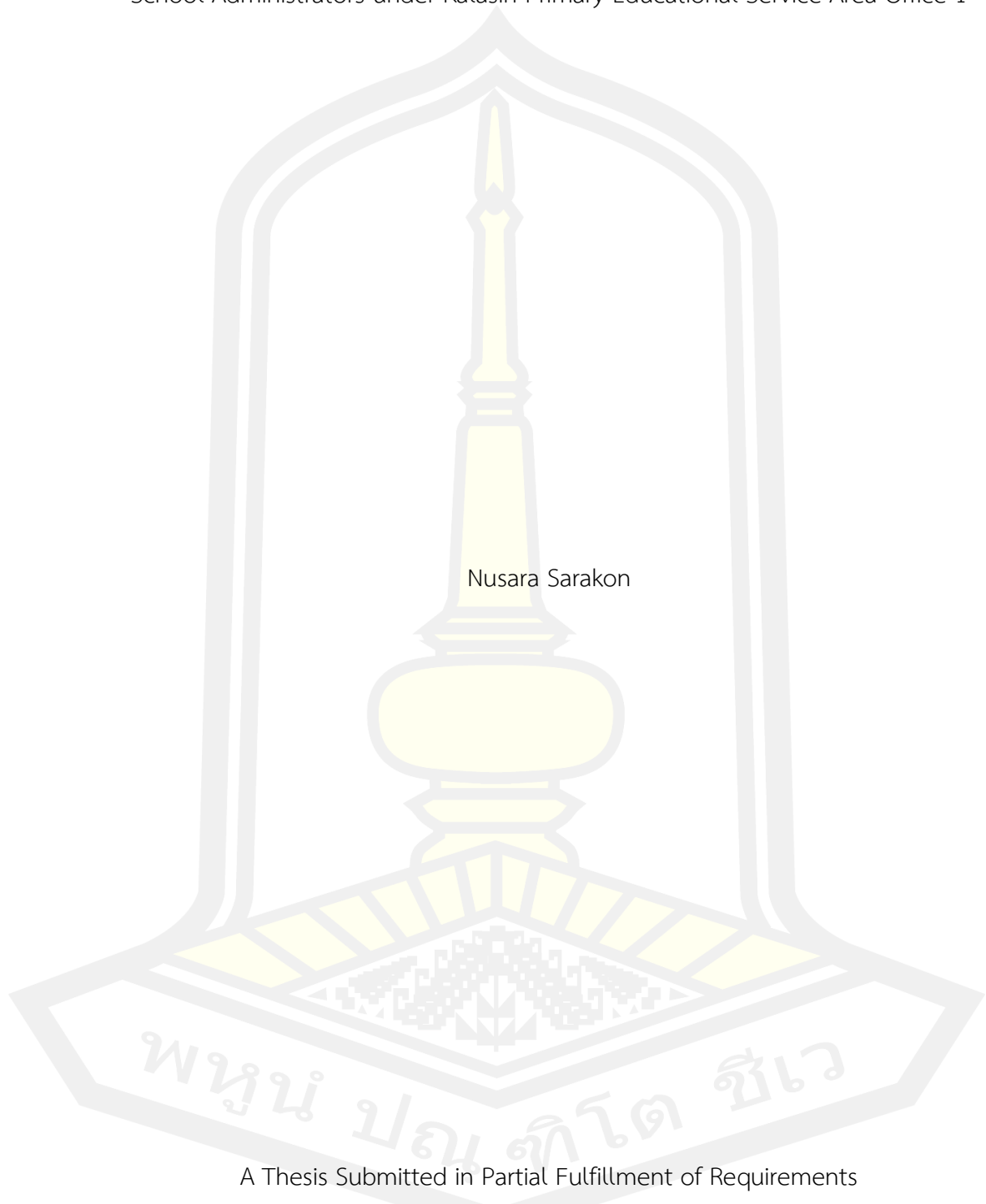
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Program of Reinforcement Approach the Transformation Leadership of New Normal
School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1



Nusara Sarakon

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

March 2023

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวนุสรรา สารกรณ์
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. สีนระวา คามดิษฐ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1		
ผู้วิจัย	นุสรรา สารกรณ์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

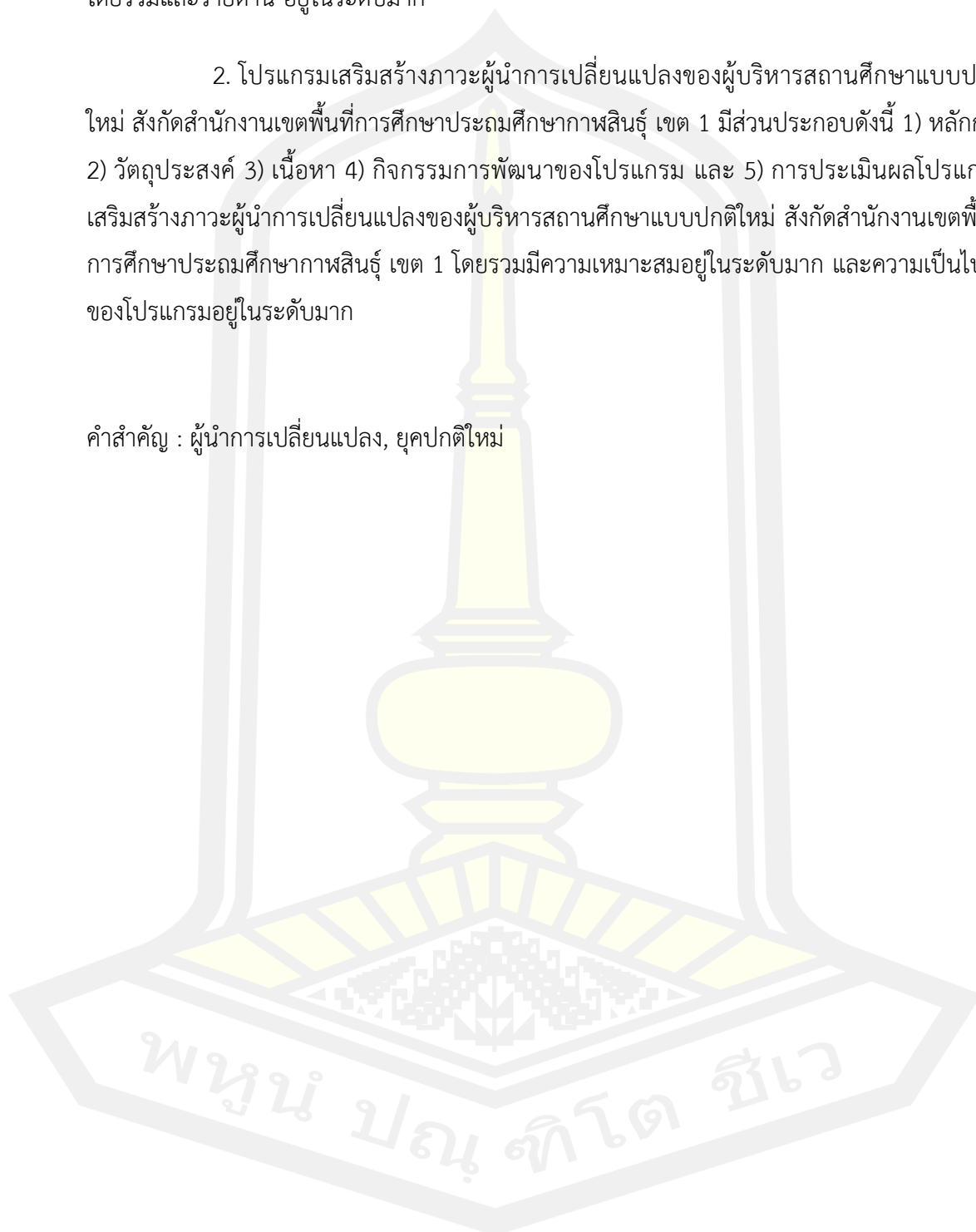
การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2565 โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 350 คน 2) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยการศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการศึกษาในระยะที่ 2 นำมาয়ร่างแนวทาง และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมินสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ยุคปกติใหม่



TITLE	Program of Reinforcement Approach the Transformation Leadership of New Normal School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1		
AUTHOR	Nusara Sarakon		
ADVISORS	Associate Professor Songsak Phusee - orn , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

The objectives of this research were 1.) To study the currents condition the desirables condition and the needs of Program of Reinforcement approach the Transformation Leadership of New Normal School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. By using the questionnaires from 350 samples : school administrators. Deputy school administrators and teachers. 2.) To develop the Program of Reinforcement approach the Transformation Leadership of New Normal School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. The informants were 3 administrators. The instruments of data collection consisted of interview, questionnaire and assessment. The statistics in data analysis consisted of average, percentage and standard deviation. The PNI of the research shown that.

1. The current condition of Reinforcement approach the Transformation Leadership of New Normal School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. Overall, the list was moderate. As for the desirable condition of Reinforcement approach the Transformation Leadership of New Normal School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. overall and

each aspect at a high level.

2. Program of Reinforcement approach the Transformation Leadership of New Normal School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. consisted of the components. 1) rational cities 2) objectives 3) Purposes 4) Development methods 5) structures of program 6) contents 7) activities 8) interments 9) evaluations. The were appropriated and necessary to use for development the reinforcement approach the Transformation Leadership of New Normal School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 1.

Keyword : Transformational Leadership, New Normal



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการ ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง ติดตาม เอาใจใส่ ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ทำให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการการสอบทยา นิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนวย ชนะวงศ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้ความกรุณาเป็นประธานกรรม การและ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และยังให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะในการแก้ไขข้อบกพร่อง ที่เป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อการนำไปปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความความและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ด้วยความเมตตา ซึ่งเป็นคุณูปการด้านวิชาการและด้านการทำงานในหน้าที่ต่อผู้วิจัยอย่างสูงยิ่ง และ ขอขอบคุณเพื่อนนิสิต พ.34 ทุกท่านที่ช่วยแนะนำและให้กำลังใจในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการประเมิน และ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัว เพื่อนสนิททุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็น กำลังใจตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

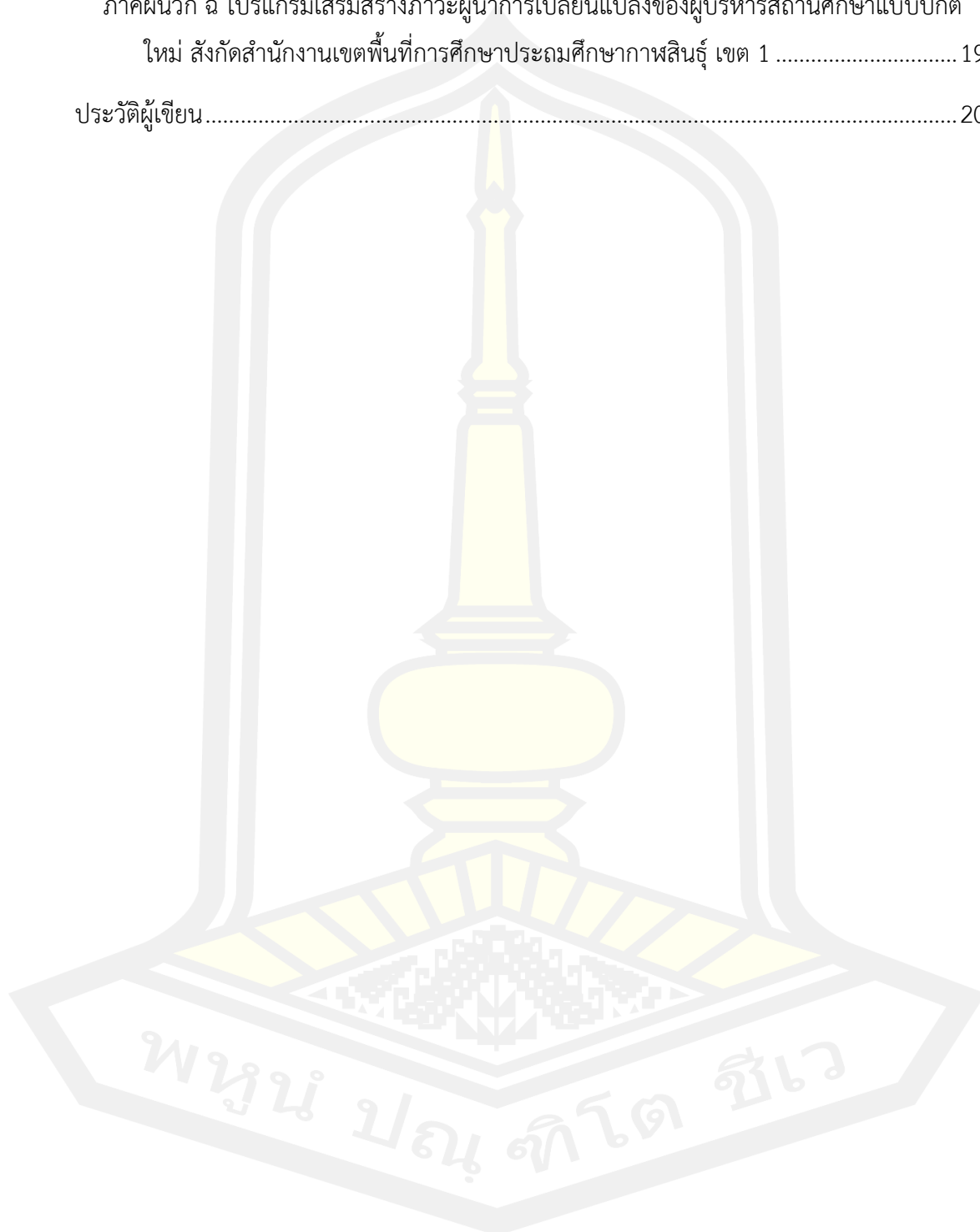
คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษาอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จใน การศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
การเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	38
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม.....	48
การประเมินความต้องการจำเป็น.....	58
แนวคิดความปกติใหม่ New normal.....	61

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	74
งานวิจัยในประเทศ	74
งานวิจัยต่างประเทศ	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	82
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	84
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติ ใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	91
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	97
ลำดับขั้นตอนในเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	98
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	125
ความมุ่งหมายของการวิจัย	125
สรุปผล	125
อภิปรายผล	128
ข้อเสนอแนะ	131
บรรณานุกรม	133
ภาคผนวก	142
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	143
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	146
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือ	169
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป	174

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	179
ภาคผนวก ฉ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติ ใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	190
ประวัติผู้เขียน.....	209



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สัเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	32
ตาราง 2 สรุปลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	33
ตาราง 3 สัเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม.....	51
ตาราง 4 การสัเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม.....	56
ตาราง 5 สรุปลข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	66
ตาราง 6 รายการประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
ตาราง 7 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	99
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน	100
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	101
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	104
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	106
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่	

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 108

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 124

ตาราง 14 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เซึ่งเนื้อหาของแบบสอบถามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 กาฬสินธุ์ เขต 1 170

ตาราง 15 สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อสอบที่ใช้ได้ จำนวน 31 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 172



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	83
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติ ใหม่.....	123



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับ กระบวนการเรียนรู้ของคนไทย และในมาตรา 22 “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการ การศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” การดำเนินการปฏิรูป การศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว จำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา ทางการศึกษา ทั้งในรูปแบบของการศึกษาวิจัย การทดลองและการประเมินผลนวัตกรรมหรือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่นำมาใช้ทั้งที่ผ่านมาแล้วและ ที่จะมีในอนาคตมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ นวัตกรรม ทางด้านหลักสูตร นวัตกรรมทางการเรียนการสอน นวัตกรรมทางด้านสื่อการสอน นวัตกรรม การประเมินผล และนวัตกรรมการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากในโลกยุคโลกาภิวัตน์มีการ เปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทั้งด้านเทคโนโลยีและ สารสนเทศ การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2542) การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาที่จะ นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการศึกษา เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ จำนวนผู้เรียนที่มากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การผลิตและพัฒนาสื่อใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อตอบสนองการเรียนรู้ของมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น ด้วยระยะเวลาที่สั้นลง การใช้นวัตกรรมมา ประยุกต์ในระบบบริหารจัดการทางการศึกษาก็มีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

การระบาดของไวรัสโคโรนา พ.ศ. 2562 - 2563 เป็นการระบาดทั่วโลก โดยมีสาเหตุมาจาก ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น

เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ ในวันที่ 30 มกราคม 2563 และประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่วไปในวันที่ 11 มีนาคม 2563 จากเดิมที่เราคิดว่าเรื่องโรคระบาดอาจเป็นเรื่องไกลตัว เราเห็นการแพร่ระบาดของโรคซาร์ส และพบเจอกับวิกฤตต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง แต่เราไม่เคยคิดว่ามันจะมาถึงตัว จนกระทั่งโควิด-19 มาถึงและก่อให้เกิดผลกระทบไปทั่วโลก วันนี้ทุกคนจึงตระหนักเพิ่มขึ้นว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องใกล้ตัวที่ทำให้ชีวิตไม่เหมือนเดิม สังคมจึงต้องเตรียมพร้อมหลายเรื่อง ความไม่เหมือนเดิมหลังต้องเผชิญกับวิกฤตโควิด-19 เริ่มต้นจากชีวิตของคนเราที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะที่หลายหน่วยงาน องค์กร ต่างปรับความคิด พฤติกรรม และวิธีการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นจากเดิม คนทำงานมักให้ความสำคัญกับ Work - Life Balance สร้างสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวเป็นสำคัญ แต่ปัจจุบันที่เราทุกคนต่าง Work from Home มีสัดส่วนเวลาของการทำงานและชีวิตส่วนตัว เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันสลับสับเปลี่ยนกันไปตลอดทั้งวัน เกิด Work - Life Integration ที่ชีวิตการทำงานหลอมรวมกับชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งเดียว จนเราต้องสร้างวินัยในการทำงานท่ามกลางอิสระและความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้นจาก Work from Home นอกจาก Work from Home ที่สร้างเศรษฐกิจคนติดบ้าน (From Home Economy) ทำให้ e - Commerce และการทำธุรกรรมทางออนไลน์เติบโตอย่างก้าวกระโดด แล้วอีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดในช่วงวิกฤตโควิด-19 ก็คือคนให้ความสนใจและมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพและสาธารณสุขมากขึ้น เช่น ให้ความสำคัญกับการล้างมือ การสวม หน้ากากอนามัย หรือแม้แต่การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ส่งผลให้เรื่อง Digital Transformations ที่เคยมีการพูดถึงมาอย่างยาวนานและเกิดขึ้นซ้ำมากกลับถูกขับเคลื่อนได้เร็วขึ้น เมื่อวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ระลอกแรกเริ่มคลี่คลายลง หลาย ๆ ภาคส่วนเริ่มพูดถึง “ความปกติใหม่” หรือ “New Normal” ที่จะตามมา การมาเยือนของวิกฤตโรคระบาดทำให้เกิดคำถามเกี่ยวกับระบบการศึกษาหลากหลายด้าน เป็นต้นว่าเราจะออกแบบการเรียนรู้ในยุคโควิด-19 ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ทักษะและหลักสูตร การศึกษารูปแบบใหม่หลังจากนี้ควรมีหน้าตาแบบไหน เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทด้านการเรียนรู้ หรือทำให้ความเหลื่อมล้ำแย่กว่าเดิม จริงหรือไม่ที่เราสามารถเปลี่ยนวิกฤตครั้งนี้ให้กลายเป็นโอกาสทางการศึกษา จากความผิดปกติแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม (New Abnormal) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องอยู่ให้รอด ต้องปรับตัว เพราะวิกฤตโควิด-19 เป็นบททดสอบของความจำเป็นครั้งใหญ่ในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น (ชัยชนะ มิตรพันธ์, 2563)

หากมองภาคการศึกษาการพัฒนาในยุคปกติใหม่ New Normal ที่ผ่านมา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องปรับตัวรับชีวิตวิถีใหม่ และปรากฏการณ์ของโควิด-19 ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา ครู

และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งต้องมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ การอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ในหลากหลายมิติ ให้แก่ผู้เรียนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นอย่างพลิกผัน (Disruption) สถานการณ์เหล่านี้ เรียกว่า VUCA World ซึ่งเป็นลักษณะที่มีความผันผวน (V-Volatility) ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) ความซับซ้อน (C-Complexity) และความคลุมเครือ (A-Ambiguity) ส่งผลให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนตนเอง พร้อมจะเรียนรู้และเปิดกว้างสำหรับความท้าทายใหม่ ๆ อยู่เสมอ จึงจะสามารถเอาชนะและรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ จึงเป็นยุคของวิถีใหม่ ที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองในยุควิถีใหม่ ไปสู่การสร้างผู้เรียนที่สามารถมีทักษะสอดคล้องกับความต้องการของสังคมในคริสต์ศตวรรษที่ 21 (เจริญ ภูวิจิตร, 2564)

การบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและไว้วางใจเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำยังมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ศรัทธา ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการทำงาน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นพลังรวมให้เกิดความร่วมมือไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (โกวิวัฒน์ เทศบุตร, 2558) ผู้บริหารคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวมคุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา มาก โดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษา และระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธรรนามวรรณ, 2554)

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

จากสภาพปัญหาและการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากกระตุ้นให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การติดต่อสื่อสาร เชื่อมโยงโลก ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ภาระงานมากขึ้น และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนเองในสถานศึกษา เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ครูก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานอยู่เสมอ เช่น การจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ หรือการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งนโยบายเหล่านี้เป็นหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องจัดการ ทรัพยากรทางการศึกษาทั้งทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ครูผู้สอนบางคนยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้จากใครได้ แก้ปัญหาไม่ได้ และไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพราะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารงานล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องตระหนัก และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับครู เพื่อที่จะได้นำมาพัฒนาตนเอง และสถานศึกษาต่อไป

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุง วางแผน การบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบปกติใหม่ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและ

เกิดประสิทธิผลได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่อง และตรงตามความต้องการขององค์กร สังคม ชุมชน และท้องถิ่น

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษา และหน่วยงานที่มีบทบาทเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำไปพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ขอบเขตประชากร และตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 1,308 คน

ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 350 คน โดยการเปรียบเทียบจำนวนประชากรทั้งหมด กับตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยการศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

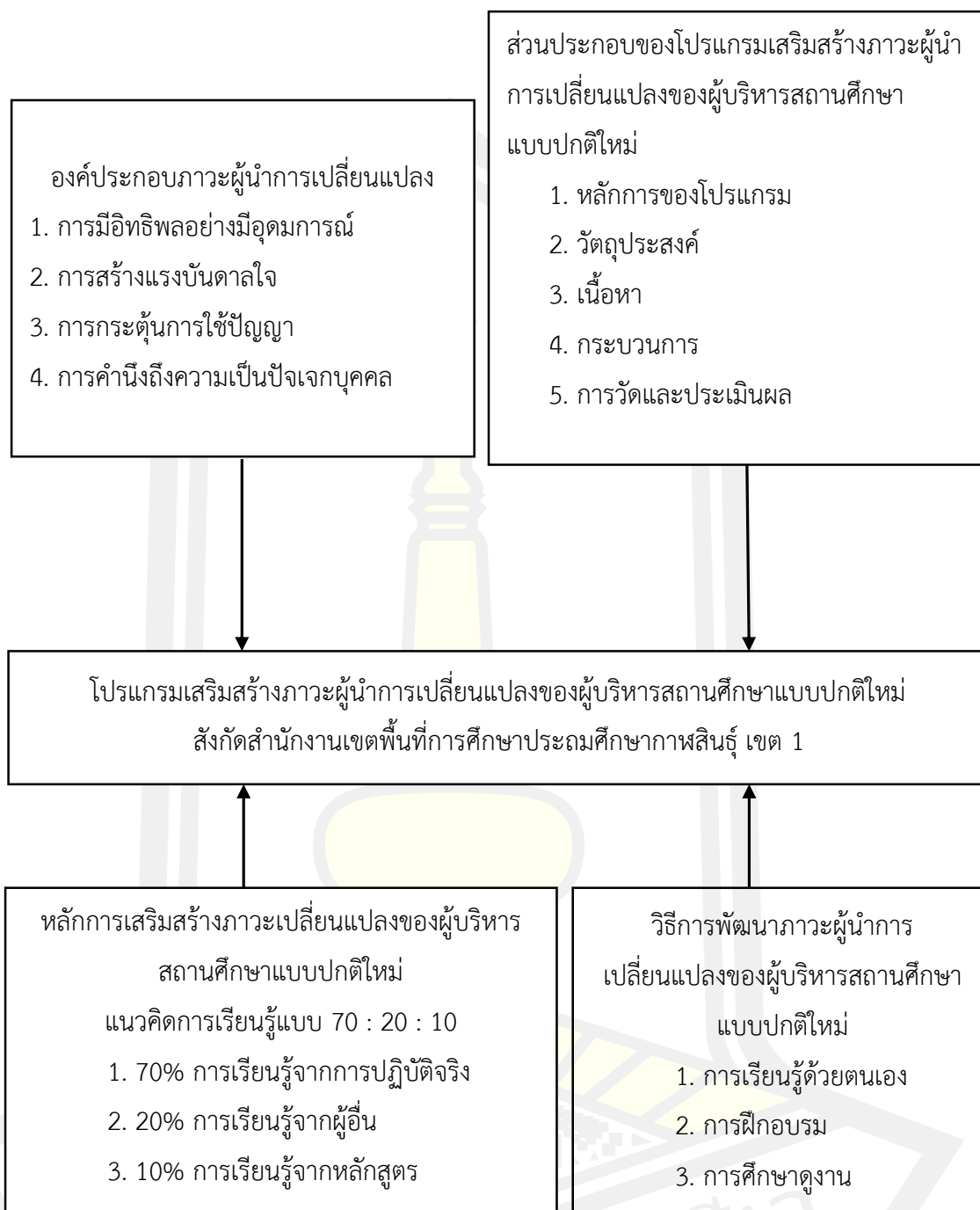
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการศึกษาในระยะที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ
 - 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ
 - 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้วิจัยได้ยึดตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543), วิโรจน์ สารรัตน์ (2548), Bennis และ Nanus (1985), Bass (1997), Mcshane และ Glinow (2000), Rafferty และ Griffin (2004), Bass และ Avalio (2004) และ Bass และ Riggio (2006)
2. ส่วนประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยผู้วิจัยได้ยึดตามหลักการ เจนจิรา คงสุข (2540), อ่าง บัวศรี (2542), สุมิตรา พงศธร (2550), ไท คำล้าน (2551), ปริญา มีสุข (2552), ยอดอนงค์ จอมหงส์พัฒนา (2553) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)
3. หลักการเสริมสร้างภาวะเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 (พัชรา วาณิชวสิน, 2560 ; Lombardo and Eichinger, 1996 ; Jennings, 2013 และ Charles and Wargnier, 2013) ประกอบด้วย หลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร
4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ยึดหลักการเสริมสร้างจากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่ามีกรอบแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 3 วิธี ดังนี้
 - 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน โดยผู้วิจัยได้ยึดหลักการ แนวคิด และทฤษฎีของ บุญมี ก่อบุญ (2553), Megginson (1972), McCauley (1986), Bolam (1994), Dubrin (2004) และ Anderson และคณะ (2010)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นในการบริหารจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ในเชิงบวก ซึ่งให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลง และยอมรับนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก มีคุณธรรมจริยธรรมที่สูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ตามว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณที่ทีม มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และ

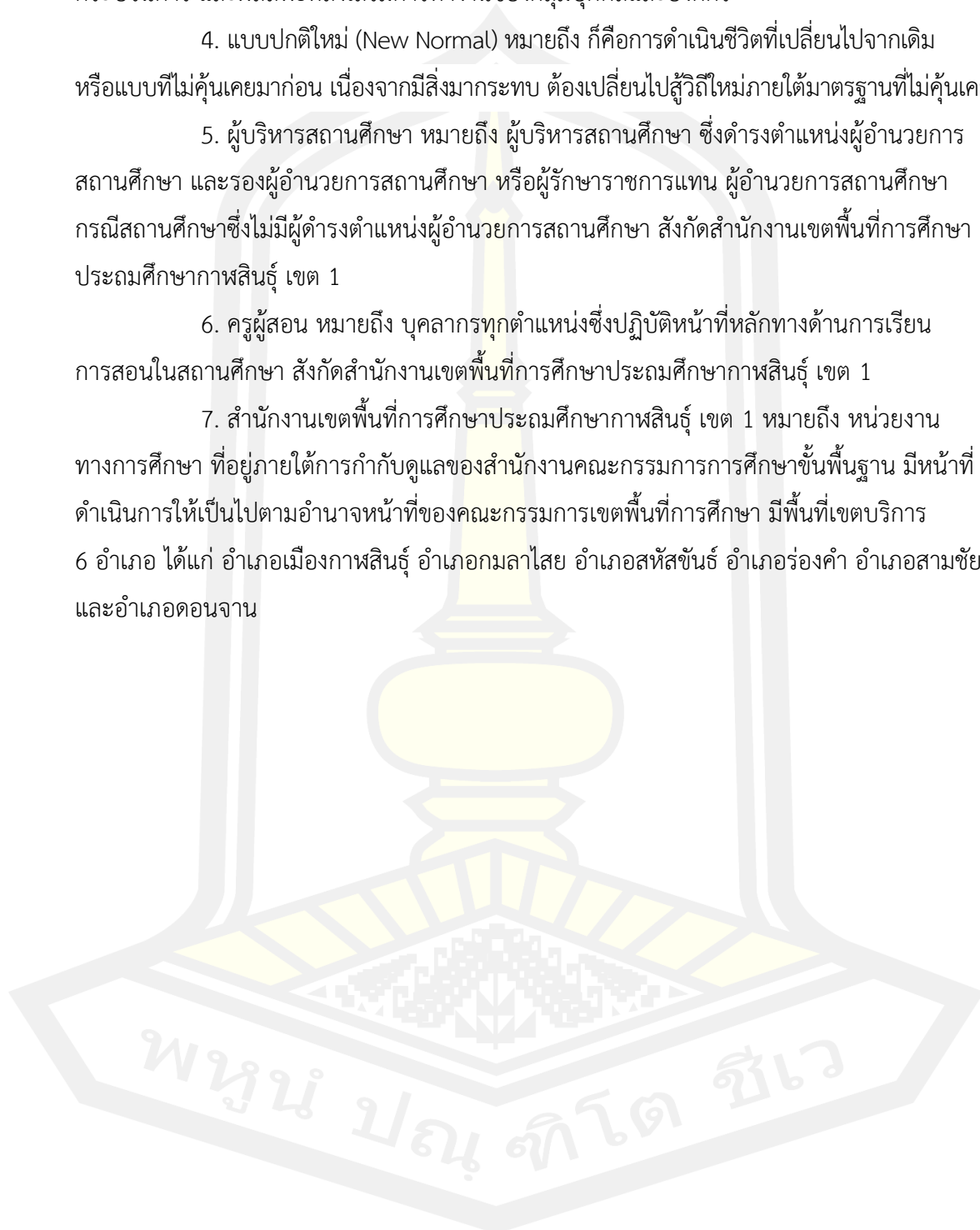
เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบุคคลและองค์กร

4. แบบปกติใหม่ (New Normal) หมายถึง ก็คือการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม หรือแบบที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน เนื่องจากมีสิ่งมากระทบ ต้องเปลี่ยนไปสู่วิถีใหม่ภายใต้มาตรฐานที่ไม่คุ้นเคย

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยสถานศึกษาซึ่งไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

6. ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้าน การเรียน การสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีพื้นที่เขตบริการ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอกมลาไสย อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอร่องคำ อำเภอสามชัย และอำเภอดอนจาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
5. การประเมินความต้องการจำเป็น
6. แนวคิดความปกติใหม่ (New Normal)
7. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความสำเร็จของงานในองค์กร เป็นภารกิจหลักที่สำคัญของผู้นำที่จะต้องดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ หรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม มีความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม หรือความสามารถของบุคคล ในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือผู้อื่นและสามารถที่จะจูงใจใน สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติและดำเนินการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จำเนียร พลหาญ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถใช้อิทธิพลที่ตนมีอยู่ให้บุคคลอื่นคล้อยตาม เพื่อที่จะร่วมมือทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ใ้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน ความสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

บัญชา บุญบำรุง (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ มีอิทธิพล มีอำนาจ ใช้วิธีการที่มีอยู่ในตัวของตน โน้มน้าวให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกภายในกลุ่มยอมรับ ยินดีลงมือปฏิบัติตามหรือสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยความเต็มใจ สร้างให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ ร่วมกันวางไว้อย่างดีที่สุด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลในการกระตุ้นใจให้บุคคลอื่นเชื่อถ้อยยอมรับและปฏิบัติตาม เกิดความพยายามในการที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถควบคุมให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำว่า Transformational leadership นักวิชาการได้ให้ความหมายต่าง ๆ กันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปรีวรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า กระบวนการวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบ ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อทำให้องค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ครูเกิดการตระหนักรู้คุณค่า วิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือ แก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิด การสร้างความร่วมมือ และการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับ และมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน สร้างแรงจูงใจ และการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และ ตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

จิตรา ทรัพย์โถม (2556) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ผู้ที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงทั้งความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่มสิ่งต่าง ๆ รวมถึงความรวดเร็วในการ ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ กระตุ้น ความคิด โดยการถ่ายทอด โนมิน้าว ความคิด อีกทั้งประสบการณ์อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามเกินกว่าที่ กำหนด และยังก่อให้เกิดประโยชน์อีกด้วย

โกวัฒน์ เทศบุตร (2558) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำซึ่ง ผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนรูปแบบ มุมมองของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยน กับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการ ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้ สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพเพียงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โอกาสบรรลุเป้าหมายจึงค่อนข้างยาก

Yukl (1994) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ศรัทธา เลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือ และผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

Fullan (2006) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรมีการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (In fence) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นในการบริหารจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ในเชิงบวก ซึ่งให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ จะไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเข้าใจที่ตรงกันและแรงผลักดัน การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากผู้นำขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และยั่งยืนต่อไป

1. แนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

สตีปพนนท์ เกตุทัต (2540) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้ที่มีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้นั้น โดยพื้นฐานต้องประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการ ดังนี้

1. ต้องเป็นคนเก่ง คือ มีความแม่นยำ เที่ยงตรง ซื่อสัตย์สุจริตในวิชาชีพ และวิชาการ
2. เป็นคนคิดจะต้องมีวินัยในตนเอง รับผิดชอบและซื่อสัตย์สุจริต
3. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยมุ่งที่เป้าหมายและมุ่งผลงานส่วนรวม
4. มีความกล้า คือ กล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความกล้าหาญทางจริยธรรม
5. อุตุน ทั้งต่อการรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ต่ออุปสรรคปัญหา และมีความมุ่งมั่นพากเพียร

6. บริหารจัดการเป็นโดยอาศัยพื้นฐานจากการเข้าใจระบบ วางแผนเป็น รู้จักวางลำดับและประมาณงานเป็น

7. ตัดสินใจอย่างมีวิจารณ์ญาณ ทั้งโดยมุมมองในระดับกว้างไกล และลึกซึ้ง

8. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

9. เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร จะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่างมาบูรณาการ สร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนนั้นต่างก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง จะต่างก็เพียงบางคนมีมาก บางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ และการเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้

1. รู้หลักการ คือ การรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้องที่ผู้นำต้องรู้ ต้องชัด แล้วก็ตั้งมั่นตั้งตนอยู่ในหลักการนั้นให้ได้

2. รู้จุดหมาย คือ จะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้และมีความมุ่งมั่น แน่วแน่จะให้ถึงจุดหมายให้ได้โดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบกระทั่ง

3. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสภาวะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องตรวจสอบตนเองและเตือนตนเองได้อยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงตัวเองให้มีความสามารถ มากยิ่ง ๆ ขึ้นไป

4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดีต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วนพอดี และต้องรู้ว่าในการกระทำกิจการนั้น ๆ มีองค์ประกอบหรือ มีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่การรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือทำตอนไหน เวลาไหน และจะทำอะไร อย่างไร จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

6. รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง เช่น รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร เมื่อรู้ความต้องการก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องหรือแก้ปัญหาได้ตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผลตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลนั้น ๆ

McCaughey (1998) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงาน ทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำ และกระบวนการนำ จึงได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของบุคคล แต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือระดับองค์กร แต่เป้าหมายอันดับแรกคือการพัฒนาความสามารถของบุคคล
2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้เติบโต และเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็ก บางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญคือในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ จะเห็นว่า การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานให้มีคุณสมบัติที่ดีเกิดขึ้น มีการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม และต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะเห็นผลชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ซึ่งจะมีระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามเปลี่ยนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรม

กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายล่างสุดของแกน ระดับที่สูงขึ้นมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass (1985) ได้นำไปพัฒนาเป็นโมเดลที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับผู้นำในองค์กร ในสังคม กรอบแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวความคิดของการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลำดับต่อเนื่อง ซึ่ง Bass เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ หรือ Full Range Leadership Model ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบ 9 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งจำแนกตามรูปแบบของภาวะผู้นำได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย/ตั้งรับ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยลักษณะนิสัย (Idealized Influence-Attribute) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดย พฤติกรรม (Idealized Influence-Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

รูปแบบที่ 1 ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย

1. วางเฉย/ตั้งรับ

รูปแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

1. ให้รางวัลตามสถานการณ์
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

รูปแบบที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำ ๆ เดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้คน Bass เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม การผสมผสานทั้ง 3 องค์ประกอบ ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน

Tichy และ Devanna (1990) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เช่นเดียวกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย และต้องมีเป้าหมายคือการเป็นผู้ชนะโดยสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุด
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยผิดพลาดไว้ เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และ ความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการ มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Bass (1997) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบที่มีความสำคัญ แตกต่างกัน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำผ่านวิสัยทัศน์

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

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหาในหน่วยงานเป็นข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและ

การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่าง ต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพฤติของผู้นำ

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

องค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านพฤติกรรม

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

องค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านลักษณะพิเศษ

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

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามหรือปฏิบัติได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน ทำให้งานที่ทำนั้นมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน เมื่อเกิดความคิดริเริ่มและการโน้มน้าวหรือชักจูงให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ ผู้นำจะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงที่จะช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจจุดแข็ง และจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้
4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน จะให้เหตุผลที่คนโต้แย้งได้ยากมาสนับสนุน มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น
5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้โดยเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน ปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจาก การตกลงร่วมกัน
6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่ายได้
7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นต้นแบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงและมีประสิทธิภาพ เพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และดึงสปิริต รวมถึงสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม หล่อหลอม ผสานความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน

Bennis และ Nanus. (1985) คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้จัดการแบบแลกเปลี่ยน คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-empowered leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์ และคำนิยามอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบ 4I มีดังนี้

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

Fullan (2002) ได้เสนอองค์ประกอบผู้นำของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างจุดมุ่งหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral Purpose) ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก ผู้รับบริการ และชุมชน โดยที่ผู้นำกระตุ้นและพยายามสร้างแนวคิดเชิงบวกให้กับผู้ตาม อันจะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในระยะยาว
2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ให้แก่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการหลอมรวม การเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และสุดท้ายจะเป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงแทรกตัวอยู่ในสถาบันอย่างยั่งยืน
3. การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Relationships Building) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
4. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และต้องมีการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับภายใน และภายนอกองค์กร

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

Mcshane และ Ginow (2000) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้าง และขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่จะเกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่า และให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก ผู้นำกระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญ และประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้ตามเห็นภาพมโนภาพที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรมีการนำไปปฏิบัติและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modeling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ตามเกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลา หรือการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้น
4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น ผู้นำต้องสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริม เพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Bass และ Avolio (2004) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ผู้นำจะเสนอสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้นำจะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น จนกลายเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้ตามปฏิบัติงานและยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิม

Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของ การตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับ การรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมี องค์ประกอบที่เรียกว่า “4I's” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ตาม เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่า ความต้องการของตนเอง และใช้อิทธิพลในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ ความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำ ยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น พลังอำนาจและมีแนวความคิด และจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำโดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยน การคาดหวังของสมาชิกให้มีความเชื่อว่า ปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็น ศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูด เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร

และขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยความหมาย และความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของบุคคลที่จะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดีเน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิด และวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นประสิทธิภาพในที่ทำงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การตั้งเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหาโดยการใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรม และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความท้าทายพยายามออกแบบ กระบวนการทำงานใหม่ แก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน ไม่วิจารณ์ ความผิดพลาดของสมาชิก ผู้นำยินดีที่จะรับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณาในมุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ไว้ตายตัว หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากจนเกินไป จึงจะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการ และจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ช่วยให้ผู้ตาม และผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตน ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีแนวใหม่หรือ กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders followers) คือ การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบสองทางไม่ได้หมายความว่าเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น แต่ผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็น และผู้นำที่ดีก็สามารถที่จะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล (Influence) คือ กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) และมีความท้าทายนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรใด ๆ จะต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าทันสมัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคนหลายกลุ่ม ผู้นำจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำและช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จด้วย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ

ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการกิจหน้าที่ขององค์กร

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออกหรือใช้สัญลักษณ์โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความ

รับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

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

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

Bass (1997) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : || or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นตัวอย่างที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ คือ ต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้หลักการเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมสร้าง

ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง

การที่ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหมายที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจเป้าหมายขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง

การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานหรือหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยแนวความคิดแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของสมาชิกทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่ในความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้

การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านที่มีความจำเป็น และความต้องการ
ประพฤติปฏิบัติของผู้นำ

Rafferty และ Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มี
พื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้าง
บารมีให้กับตนเอง
2. การสื่อสารเชิงدلใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอด
ข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น
3. ผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำ
ที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล
4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้
ผู้ตามพยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์
5. การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้
ผลตอบแทนหรือคำชมเชยแก่ผู้ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัล
ตามสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงใน
ส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการ
ยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการ
ทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้น
โดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I's” ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้
สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการ
ปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการ
กำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของ
บุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่
ส่งผลต่อการบรรลุจุดประสงค์ตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม
เคารพนับถือและความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ
นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำแล้ว ยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและ

การกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจ มีแนวทางในการคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทาย สำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมีทัศนคติในด้านบวก เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในที่ทำงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิด และสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ผู้นำจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้นำยินดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผย และยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวและเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้

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

การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	รัทติกรินทร์ จงวิศาล (2543)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2545)	Bennis และ Nanus (1985)	Bass (1997)	Rafferty และ Griffin (2004)	Bass และ Avolio (2006)	Bass และ Riggio (2006)	ความถี่
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
การสร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓	✓		✓	✓	5
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
การสื่อสารวิสัยทัศน์ 1					✓			1
การสื่อสารเชิง دلใจ 2					✓			1
ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน 4					✓			1
การสรรเสริญบุคคล 4					✓			1
การเป็นผู้นำและผู้ตาม 1		✓						1
การกำหนดเป้าหมายขององค์กร 1		✓						1
การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 1		✓						1

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิเคราะห์ เอกสารตำรา ทฤษฎีโดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าความถี่สูงสุด มีค่าเท่ากับ 7 รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความถี่เท่ากับ 6 และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความถี่เท่ากับ 5 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่กึ่งหนึ่ง ขึ้นไปจากแหล่งข้อมูลที่ได้มา เป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งข้อมูลที่ได้มา เป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบหลักครั้งนี้ จึงได้เลือกเป็นองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ แล้วนำองค์ประกอบที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกัน และสัมพันธ์กันกับองค์ประกอบหลักมาผนวกรวม เป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยนำองค์ประกอบด้านการสื่อสาร วิสัยทัศน์ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตาม ด้านการกำหนดเป้าขององค์กร และด้านการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผนวกรวมไว้กับการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสื่อสารเชิงตลใจผนวกรวมไว้กับการสร้างแรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำเชิง สนับสนุน และด้านการสรรเสริญบุคคลผนวกรวมไว้กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งจะได้ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีถัดไป สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาควิทยาเขต 1 จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุพอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การสื่อสารวิสัยทัศน์ 2. การเป็นผู้นำและผู้ตาม 3. การกำหนดเป้าหมายองค์กร 4. การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1. การสื่อสารเชิงตลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	-
4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	1. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน 2. การสรรเสริญบุคคล

เมื่อได้อองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการ วิเคราะห์และสังเคราะห์หัวข้อชีวิตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

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

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นตัวอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ คือต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่คุณำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้หลักการเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ซับซ้อน ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรม และมีจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

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

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก

มีคุณธรรมจริยธรรมที่สูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง และผู้ตามว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

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

Bass (1997) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กร ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและกระบวนการในการปฏิบัติงานการสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมาย และความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคน ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้น สปิริตในทีม ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญในที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและองค์กร

Fullan (2006) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มี เป็นการร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ที่อยู่เหนือขึ้นไป จากงานที่ทำในหน้าที่ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามมี

การกระตุ้นจิตวิญญาณทีม มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

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

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางในการแก้ปัญหาในองค์กรเป็นข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้จะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม ต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความหมายของ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงานร่วมกันถึง การแก้ปัญหาโดยการใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรม และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานมีความท้าทาย พยายามออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ แก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิก ผู้นำยินดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณาในมุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ไว้ตายตัว หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากจนเกินไป จึงจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการ

เชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นซึ่งประกอบด้วย
มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน
ความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้
โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความ
อดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
(Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ และการเพิ่ม
ผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถ
จูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน
ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูก
เรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย โดยมีข้อให้พิจารณา
จากประเด็นข้อความต่อไปนี้ คือ ข้อความบ่งบอก การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized
Consideration) เช่น “นี่เป็นงานใหม่ที่ฉันยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้อง กลัวนะ เพราะผม
เชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เอาอย่างนี้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความ
ช่วยเหลือคุณทุกขั้นตอนที่เดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผม ทุกครั้งที่
คุณต้องการความช่วยเหลือนะคะ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย”

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

Bass (1997) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized
Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่
ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และ
เป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับ
ความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของ
ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการ
เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน
ความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำ

Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความหมายของ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล
(Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับ
ความต้องการส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และ

การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา มีการให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคคล และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

การเสริมสร้างภาวะผู้นำ

1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายว่า การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดคล้องในการเรียนรู้การเติบโตและกระบวนกรเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนกรเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

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

Lawson (2008) ได้ให้ความหมาย การเสริมสร้างภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนกรที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal และ Ordahl (2010) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนกรดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

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

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบุคคลและองค์กร

2. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หากศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะพบว่ามีความคิดที่มีการกล่าวถึงอยู่บ่อยครั้งและมีการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำอย่างหลากหลาย คือ การเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Center for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าในห้องเรียน โดยลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 คือ การผสมผสานกิจกรรมในสัดส่วนดังกล่าวอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง ซึ่งหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

1. 70 เปอร์เซนต์ เป็นการเรียนรู้ที่มาจากการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานตามโครงการ (Project) ของหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก งานท้าทายที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ต้องได้รับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมกับงานที่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานให้ได้ประสบการณ์ตรงที่สามารถสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริงเห็นได้ว่า สัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริง ในหน่วยงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ และดึงศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่แตกต่างและหลากหลาย กล่าวคือ หากผู้นำหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์มากและหลากหลายมากเท่าใด ก็สามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งตัวอย่างของ

การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวคือ การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

2. 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น โดยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่ เป็นแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ดีตรงกันข้าม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน และการเรียนรู้จากคนรอบข้างหรือจากผู้อื่นในลักษณะเครือข่าย การเรียนรู้เป็นการเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน และบริบทการปฏิบัติงานของสังคม ในหน่วยงานนั้น ๆ กล่าวได้ว่าสัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์ ดังกล่าว เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านการปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนา ภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นหลังผ่านประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่าง ผ่านประสบการณ์ผู้อื่น รวมทั้งคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกล มากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่าง มั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วน ดังกล่าวคือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

3. 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวมาจากการเรียนรู้จากห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นห้องเรียนหรือการฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา หรือการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้น การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบและเรียนรู้เกี่ยวกับ บริบทของงานให้ครอบคลุมมากที่สุด สามารถเห็นภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือ การเรียนในหลักสูตรของสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อ ตลอดจนการเรียนรู้ในระบบออนไลน์

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและ มักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวได้ตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคล จะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วน ด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Jennings (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนาหลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

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

จากการศึกษาหลักการพัฒนาจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู ประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญ โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนรู้โปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรมประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

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

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่นักเรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

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

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการโดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำ พรีสอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมุติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนา ได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้างไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์กรเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมุติการสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษา จากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมผัส การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ทักษะ และ ประสบการณ์นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริง ตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้น การแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประพมือ การแสดงท่าทาง ประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิก ภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนา ภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิค วิธีการ และแนวทางการวิเคราะห์ซึ่งจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของ ปัจจัยภายในและภายนอก

Meggison (1972) ได้เสนอว่า การจัดพัฒนาผู้นำภายในองค์กรอาจใช้ การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบที่มีแผน แนนอน วิธีการสอนงานการให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดการพัฒนาผู้นำภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัย ในการจัด โครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต

การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้ โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหาร การเล่นเกม การจัดการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรม การตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และ การใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

Bolam (1994) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนานำมากจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจ การบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง 2. การฝึกอบรมเพื่อจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งการปฏิบัติการพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

McCaughey (1998) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ยิ่งทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น แต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกัน ด้วยงานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำหยาบทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าและเกิดการพัฒนา

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น คือ การที่ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

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

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการเรียนรู้ด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้วสิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยให้การพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศัภยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้รับความรู้เหตุผลดีดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูงมีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

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

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒาได้ดีที่สุด คืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่จะช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

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

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

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

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

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

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify at Initiatives Under One Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรผูกพันที่เข้มแข็ง (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) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ คือ 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity) 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) 4) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) 5) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) 6) การวางแผนและจัดองค์กรสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) 7) การปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) 8) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) และ 9) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอน และการแนะนำ

เพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their consultants)

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

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่า แผนทีวางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่า งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

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

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

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Ying-chen (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่าเป็นการ กำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วยการจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อการสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมไว้ว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ ชุดกิจกรรม แผน หรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

เจนจิรา คงสุข (2540) สรุปได้ว่าโปรแกรมประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

อํารง บัวศรี (2542) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การประเมินผล และ 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของ โปรแกรม ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) วัตถุประสงค์ (Objectives) 4) เนื้อหาวิชา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอนเพราะเป็นการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำลั่น (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมายกิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4) การประเมินผล

ตาราง 3 สัเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบ	เงินจิปา คังสุข (2540)	อำนาจ บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ไท คำล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	ความถี่	สรุปอันดับ
1. หลักการ	✓					✓		2	4
2. ความหมาย	✓							1	5
3. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓			✓		4	3
4. การจัดห้องเรียน	✓							1	5
5. เนื้อหา	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6	1
6. วิธีการดำเนินการ	✓			✓				2	4
7. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา		✓	✓					2	4
8. จุดมุ่งหมายโปรแกรม		✓	✓	✓			✓	4	3
9. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร		✓						1	5
10. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน		✓						1	5
11. กลยุทธ์การเรียนการสอน		✓	✓					2	4
12. การประเมินผล		✓		✓	✓	✓	✓	5	2
13. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน		✓						1	5
14. จุดประสงค์รายวิชา		✓						1	5
15. สภาพปัญหา					✓			1	5
16. โครงสร้างเวลา					✓			1	5
17. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม					✓			1	5
18. เอกสารที่ใช้					✓			1	5
19. การจัดการเรียนรู้ของโปรแกรม					✓			1	5
20. วิสัยทัศน์						✓		1	5
21. กระบวนการ						✓	✓	2	4
22. โครงสร้าง						✓		1	5

จากตาราง 3 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุด 5 ลำดับ ได้แก่ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. กระบวนการ 5. การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ

3. การพัฒนาโปรแกรม

Style (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)

Barr และ Keating (1990) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาทีมวางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้งานสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระบบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone และ Kurtz (1989) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาท และความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การด้านการอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง
องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณชน
1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่
กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม
- 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

- 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณชน องค์การที่เหนือขึ้นไป
ผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

House (1971) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย
7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำวิธีการ ตาราง
กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์
ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้าน
การแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และ
การตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล
ระดับ กลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม
กระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ใน
หนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลา และ
ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วีรจัน สารรัตน์ (2548) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนา
วิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบ	Knowles (1980)	Style (1990)	Barr and Keating (1990)	Boone and Kurtz (1989)	House (1971)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	ความถี่	สรุปอันดับ
1. การประเมินความต้องการ	✓	✓					✓	3	3
2. ตั้งวัตถุประสงค์		✓			✓	✓		3	3
3. การวางแผนตั้งทีมงาน		✓						1	5
4. การพัฒนาบุคลากร		✓						1	5
5. การประเมินผล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	1
6. วิธีลงมือปฏิบัติ	✓	✓	✓					3	3
7. การจัดการทรัพยากร		✓						1	5
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม		✓						1	5
9. การวางแผน	✓	✓	✓	✓		✓		5	2
10. การประเมินหลังจบโปรแกรม	✓		✓				✓	3	3
11. การตัดสินใจเชิงบริหาร	✓							1	5
12. การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	✓							1	5
13. การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้	✓						✓	2	4
14. การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้	✓							1	5
15. การออกแบบและการนำไปใช้				✓	✓	✓		3	3
16. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้					✓			1	5
17. การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้					✓			1	5

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Knowles (1980)	Style (1990)	Barr and Keating (1990)	Boone and Kurtz (1989)	House (1971)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารัตนะ (2548)	ความถี่	สรุปอันดับ
18. รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต					✓			1	5
19. นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร					✓			1	5
20. การจัดลำดับแนวความคิด							✓	1	5
21. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม							✓	1	5
22. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้						✓		1	5
23. การออกแบบแผนการสอน						✓		1	5
24. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						✓		1	5
25. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						✓		1	5

จากตาราง 4 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรม จำนวน 7 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ 1. การประเมินความต้องการ 2. การวางแผน 3. ตั้งวัตถุประสงค์ 4. การออกแบบและการนำไปใช้ 5. วิธีลงมือปฏิบัติ 6. การประเมินผล 7. การประเมินหลังจบโปรแกรม ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 7 องค์ประกอบ

การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นกระบวนการประเมินเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากความต้องการจำเป็นนั้น ๆ ให้นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรต่อไป

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากทำให้มีการวางแผนมีทิศทางเป็นไปได้ และมีโอกาสเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงาน ทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็น จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

Kaufman และคณะ (1993) ได้สรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อระบุช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับที่ปรารถนาจะให้เกิดผล การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ทราบว่ามีความต้องการอะไรบ้างที่สำคัญที่สุดที่ต้องเติมเต็มหรือขอจัดออกตามความคิดนี้ การประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลทั้งตัว “ความต้องการจำเป็น” และวิธีการแก้ไขหรือขอจัดปัญหาหรือสนองความต้องการจำเป็น ในปัจจุบันการประเมินความต้องการจำเป็นมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนำผลไปใช้ในการวางแผน แต่ยังรวมถึงขั้นตอนการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา

Revire และคณะ (1996) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินอย่างเป็นระบบ สำหรับการคัดเลือกหรือการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินโครงการทุกขั้นตอน ผลการประเมินใช้ได้เฉพาะกลุ่มประชากร แต่มีความเป็นระบบบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และเน้นที่ผลลัพธ์

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการ ประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพจริงที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็น แล้วนำความแตกต่าง ที่ได้จากการประเมินมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อศึกษาและกำหนดแนวทางสำหรับวางแผนแก้ไข ปัญหา และดำเนินงานต่อไป

2. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นกระบวนการวิจัย โดยทั่วไปควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (What Should Be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What Is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จาก ข้อ 1 และข้อ 2 และ จัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3 และจัดลำดับ ความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น
5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิด ความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 4

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

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการประเมินหรือระยะการสำรวจ ในระยะนี้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินความต้องการจำเป็น มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีอยู่ วางแผนการดำเนินงานโดยกำหนดขอบเขตและประเด็นของความต้องการจำเป็น กำหนดจุดมุ่งหมาย ของความต้องการจำเป็น แหล่งข้อมูล การใช้ประโยชน์ข้อมูลและพัฒนาแผนการดำเนินงานสำหรับ ระยะที่ 2 รวมทั้งกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นในแต่ละขั้นตอน

ระยะที่ 2 การประเมินหรือระยะการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะกรรมการประเมิน ความต้องการจำเป็นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น จัดลำดับความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์หาสาเหตุ

ระยะที่ 3 หลังการประเมินหรือระยะการนำผลไปใช้ประโยชน์ คณะกรรมการ ประเมินความต้องการจำเป็น นำผลการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์ โดยการเชื่อมโยง ข้อมูลและแผนการดำเนินงานที่ได้รับ งานหลักคือการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และเกณฑ์ การตัดสินใจหาแนวทางแก้ไขปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การนำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากการ ประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ตัดสินใจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดเตรียมแผนสำหรับ ดำเนินการเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ สรุปได้ว่า

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้การวางแผนการประเมินดำเนินเป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์สามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

3. เทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2542) ได้ให้ความเห็นว่าเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น ประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญ 8 วิธี ดังนี้

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

จากทั้ง 8 วิธีนี้ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดในเทคนิคที่ 2 คือ เทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4. วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น

วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นมีดังนี้ (คมศร วงษ์รักษา, 2540)

1. เตรียมข้อรายการที่เป็นความต้องการจำเป็นทั้งหมดจากเอกสารอ้างอิงที่มีผู้รวบรวมไว้อย่างน่าเชื่อถือ รวมถึงการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ชำนาญหรือปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นประจำ เพื่อนำมาจัดเป็นแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับที่มีการทดสอบสภาพ คือ สถานภาพที่เป็นจริง และสถานภาพที่ควรจะเป็นหรือสถานภาพที่คาดหวัง
3. แจกแบบสอบถามให้ผู้ประเมิน (กลุ่มตัวอย่าง) ตอบคนละหนึ่งชุด
4. ผู้ดำเนินการนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของแต่ละข้อ แล้วนำมาเรียงลำดับ

5. การหาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยแบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Needs Index : PNI ซึ่งปรับปรุงโดยนางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) เป็นวิธีการหาค่าความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นอยู่ แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ค่าพิสัยของดัชนีอยู่ในช่วง 0 - 5 ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

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

เมื่อ I (Important) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D (Degree of success) หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริง

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือในการวางแผนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งก่อนและหลังสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นวิธีที่ช่วยในการสำรวจความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะสะท้อนปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้วยังสามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

แนวคิดความปกติใหม่ New normal

1. ความหมายของความปกติใหม่

ภายหลังจากการระบาดของไวรัสโควิด-19 ได้มีการพูดถึงการเปลี่ยนแปลงหลังโรคระบาดทั้งการดำเนินชีวิตของผู้คนที่จะต้องมีมาตรการป้องกันและเลี่ยงโรคระบาดที่เรียกว่า New Normal โดยนักวิชาการหลายท่านได้บัญญัติศัพท์ขึ้นมาใช้ได้แก่คำว่า วิถีชีวิตใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ ความปกติใหม่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้คำว่า ความปกติใหม่ เพื่อใช้เป็นศัพท์บัญญัติแทนคำว่า New Normal โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความปกติใหม่ไว้ ดังนี้

สุรพล อิศรไกรศีล (2563) ได้กล่าวว่า ความปกติใหม่ หมายถึง สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมาเมื่อเหตุหรือเกิดวิกฤต

บางอย่าง จึงมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สถานการณ์ หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปกติและเป็นมาตรฐาน

สุวิมล มธุรส (2564) ได้ให้ความหมายของความปกติใหม่ ไว้ว่า เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผน และแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไมคุ้นเคย

อัญชญา ทวีสุขกาญจน์ (2564) ได้ให้ความหมายของความปกติใหม่ ไว้ว่าเป็นแนวทางที่หลาย ๆ คนจะต้องปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรมในช่วงไวรัสตัวนี้ออกมาระบาดแล้วเปลี่ยนชีวิตเราไปอีกนาน ทำให้เราต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก จากที่เราเคยออกจากบ้านเพื่อไปทำงาน ไปโรงเรียน เราต้องหันมาทำทุกอย่างที่บ้าน หากมีความจำเป็นต้องออกจากบ้านไปซื้อของไปโรงพยาบาล เราต้องใส่หน้ากากเพื่อป้องกันโรค ต้องเว้นระยะห่างสำหรับบุคคล ล้างมือบ่อย ๆ นาน 20 วินาที เช็ดมือด้วยแอลกอฮอล์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทางด้านธุรกิจและบริการต่าง ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน จึงต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเปิดระบบลงทะเบียนออนไลน์ การใช้ระบบซื้อขายและบริการทางออนไลน์ สิ่งนี้เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิต ซึ่งเมื่อเราจำต้องปฏิบัติกันเป็นปกติต่อเนื่อง ในระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจ ในที่สุดทั้งหมดนี้ก็ได้กลายเป็น ความปกติใหม่ ในสังคมของเราไปนั่นเอง

สรุปได้ว่า ความปกติใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่ไม่ปกติมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติ จนต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไมคุ้นเคย ซึ่งเมื่อเราจำต้องปฏิบัติกันเป็นปกติต่อเนื่อง ในระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจ ในที่สุดทั้งหมดนี้ก็ได้กลายเป็นความปกติใหม่ในสังคมนั่นเอง

2. องค์ประกอบของการบริหารงานแบบปกติใหม่

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2563) ได้กล่าวถึงการบริหารงานแบบปกติใหม่มีองค์ประกอบดังนี้

1. การปรับให้มีการ Work From Home หรือ Remote Work ที่สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และค่าใช้จ่ายของคนทำงานได้เป็นอย่างดี ช่วยให้คนทำงานมีเวลาส่วนตัว และมี Work life Balance มากขึ้น ซึ่งสมดุลนี้จะช่วยให้คนทำงานมีความเครียดลดลง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการสัมผัสกับเชื้อไวรัสได้เป็นอย่างดี

2. การประชุมผ่านวิดีโอคอล การประชุมงานในสภาวะโควิด-19 อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการ หรือคนทำงานจะเกิดการสัมผัสกับเชื้อไวรัส ซึ่งผู้ประกอบการสามารถเปลี่ยน

ระบบของการประชุมงานแบบปกติ มาเป็นการประชุมผ่านการวิดีโอคอลฟาเรนก็จะสามารถช่วยให้ทุกคนในองค์กร มีความปลอดภัยมากขึ้นนั่นเอง

3. การส่งงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การทำงานในปัจจุบันนอกจากจะสามารถพูดคุย ติดต่อกัน ประชุมงานผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์ได้แล้ว การส่งงานผ่านช่องทางออนไลน์ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผู้ประกอบการไม่ควรมองข้าม เนื่องจากจะช่วยลดปริมาณการสร้างขยะ ช่วยลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในองค์กร รวมถึงยังสร้างความสะดวกสบาย ประหยัดพื้นที่ได้อีกด้วย

4. การตั้งกฎระเบียบด้านความสะอาดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ความสะอาดถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ชีวิตของคนในองค์กรมีความปลอดภัย และส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น ผู้ประกอบการจึงควรใส่ใจในความสะอาดเป็นพิเศษ ควรมีการวัดไข้ก่อนเข้าบริษัท ทุกครั้ง มีเจลแอลกอฮอล์ หรือสบู่ไว้ให้ล้างมือ และหมั่นทำความสะอาดองค์กรให้ปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ ต้องยึดหลักปฏิบัติตามมาตรการป้องกัน D-M-H-T-T-A คือ D : Distancing เว้นระยะห่าง M : Mask wearing สวมหน้ากาก H : Hand washing ล้างมือบ่อย ๆ T : Temperature ตรวจวัดอุณหภูมิ T : Testing ตรวจเชื้อโควิด-19 และ A : Application Thaichana ใช้แอปพลิเคชันไทยชนะ/หมอชนะ และสามารถเข้าไปประเมินตนเองได้ผ่านแอปพลิเคชัน “ไทยเซฟไทย” ว่ามีความเสี่ยงที่จะแพร่เชื้อหรือไม่ เป็นการปกป้องคนในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงานไม่ให้เป็นโควิด-19

5. การโฟกัสกันที่ผลงานเป็นสิ่งสำคัญ หากย้อนกลับไปในช่วงแรกที่กล่าวว่า การทำงานแบบ Work From Home หรือ Remote Work นั้นจะช่วยให้คนทำงานมีความสุขมากขึ้น แต่สำหรับตัวของผู้ประกอบการบางคนอาจคิดว่า การที่คนทำงานทำงานอยู่กับบ้าน อาจมองว่าเหมือนทำงานไม่คุ้มกับเงินเดือน แต่อันที่จริงแล้วก็ควรเลือกมองที่ผลงานของเหล่าคนทำงานเป็นหลัก ว่ามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้มากกว่าปริมาณของชั่วโมงการทำงานนั่นเอง

6. การสำรวจข้อคิดเห็นต่าง ๆ เสมอ ซึ่งในวิถีแบบปกติใหม่ หรือ New Normal นั้น เรียกได้ว่า แทบทุกธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับภาวะใหม่นี้ โดยเฉพาะการหันมามองช่องทางการขายแบบออนไลน์ หรือการทำธุรกิจแบบออนไลน์ ซึ่งผู้ประกอบการควรหันมาหาไอเดียใหม่ ๆ หรือเรียกเหล่าคนทำงานเข้ามาประชุม เพื่อให้มีการนำเสนอไอเดียที่จะสามารถดำเนินธุรกิจเหล่านี้ต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ ตัวของผู้ประกอบการเองก็จำเป็นที่จะต้องเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสิ่งที่ดีที่สุดขององค์กรอีกด้วย

ศศิมา สุขสว่าง (2563) ในส่วนของการบริหารภายในองค์กรก็ต้องก้าวไปสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น เพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของพนักงาน ซึ่งไม่ใช่แค่การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเท่านั้น ยังรวมไปถึงแนวคิดของผู้บริหารด้วย หากอยากมัดใจพนักงานให้ร่วมงานกันไปนาน ๆ ต้องอาศัย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น แนวโน้มการทำงานยุคใหม่จะมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น Remote working ที่พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ สตาร์ทอัพบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีออฟฟิศเลย หรือที่เรียกว่า “Non-office Worker” บางองค์กรอาจให้สิทธิพนักงานในการ Work from Home สัปดาห์ละ 1-2 วัน เพราะเทคโนโลยีช่วยย่อโลก พนักงานสามารถทำงานได้ทุกเมื่อ ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ ซึ่งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกฎเกณฑ์เดิม ๆ แบบนี้ กลายเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกตำแหน่งงานหรือเปลี่ยนงาน โดยเฉพาะพนักงานในกลุ่มที่ต้องการอิสระ และยังคงติดพนักงานที่มีความสามารถสูงให้มีเวลาทุ่มเทกับการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย

2. ปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลองค์กรต้องปรับตัวไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากเสียเวลา ลดปริมาณงานเอกสารที่ไม่จำเป็น แล้วเลือกใช้แอปพลิเคชันหรือซอฟต์แวร์อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะพนักงานจะอยู่ที่ไหนก็สามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว เช่น การนัดประชุมออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การสัมภาษณ์งานออนไลน์ ซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้เรื่องการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว วิสัยทัศน์ของผู้บริหารก็ต้องปรับให้เข้ากับยุคดิจิทัลเช่นกัน ต้องรู้เท่าทันเทรนด์อัปเดตความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา และให้อิสระทางความคิดกับพนักงาน ถึงจะได้ใจพนักงานทุกวัยทุกกลุ่มอย่างแท้จริง

3. ให้คุณค่ากับผลงานวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรยุคใหม่มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงานมากกว่าปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน เช่น เวลาการเข้าออกงาน สถานที่ทำงาน ความแตกต่างทางเชื้อชาติ เพศสภาพ และการศึกษา ในโลกการทำงานยุคใหม่จะเปิดกว้างให้โอกาสพนักงานต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานได้ทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่าง ลดช่องว่างระหว่างวัย เชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้แข็งแกร่งและช่วยพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น

4. รูปแบบการจ้างงานวิฤตที่ผ่านมาทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัว ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งอาจกระทบกับพนักงาน ทำให้บางตำแหน่งงานอาจหายไป แต่การจ้างงานในระยะสั้นจะได้รับความนิยมมากขึ้น เช่น พนักงานสัญญาจ้าง ฟรีแลนซ์ และงานพาร์ทไทม์ เพราะเป็นรูปแบบการจ้างงานที่ประหยัดกว่า องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้เอง หากลูกจ้างหรือนายจ้างไม่ยอมรับร่วมกันต่อก็สามารถสิ้นสุดสัญญาจ้างได้ตามกำหนด ข้อดีของการจ้างงานแบบสัญญาจ้างก็คือเหมาะสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่อยากทำงานในตำแหน่งเดิมในระยะยาว อย่างไรก็ตามการจ้างงานแบบสัญญาจ้างก็อาจจะไม่ใช่ตัวเลือกที่ประหยัดรายจ่ายเสมอไป ขึ้นอยู่กับค่าจ้างต่อชั่วโมง ระยะเวลาที่จ้างงาน และตำแหน่งงาน ถ้าเป็นงานที่เฉพาะทางมาก ๆ ใช้อย่างไ้ หรือนักวิจัยก็มีแนวโน้มได้รับค่าตอบแทนสูง

5. สวัสดิการที่เลือกได้วิถีการทำงานในยุคใหม่ นอกจากเงินเดือนจะสำคัญแล้ว สวัสดิการก็เป็นปัจจัยที่สามารถซื้อใจพนักงานได้ ต้องการความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต หากองค์กรไหนมีรูปแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่นที่เปิดโอกาสให้พนักงานเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม จะช่วยดึงดูดให้พนักงานเก่ง ๆ ร่วมงานกับองค์กรได้นาน ๆ

สุวิมล มธรส (2564) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารงานแบบปกติใหม่ ประกอบด้วย วิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ และการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้น หลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัว เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะรักษาวิถีดั้งเดิมหรือวนหาถึงอดีต

จากผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารงานแบบปกติใหม่ จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของการบริหารงานแบบปกติใหม่ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

องค์ประกอบที่ 2 มีการปรับตัวไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 3 มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงานเป็นสำคัญ

มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น หมายถึง การทำงานที่สามารถสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา และสถานที่ (Remote working) โดยใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

1. มีการปรับตัวไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ลดบางขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ลดปริมาณเอกสารที่ไม่จำเป็น แล้วเลือกใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงานเป็นสำคัญ หมายถึง การให้คุณค่ากับผลลัพธ์ของการทำงาน เช่น ความถูกต้อง ความเรียบร้อยและความครบถ้วนสมบูรณ์ ความรวดเร็ว ตรงเวลา ความคุ้มค่า ความสะอาด ความเป็นมาตรฐาน ฯลฯ มากกว่าปัจจัยขั้นตอนการทำงาน หรือปัจจัยอื่น ๆ

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพื้นที่เขตบริการ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอกมลาไสย อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอร่องคำ อำเภอสสามชัย และอำเภอดอนจาน มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 169 โรงเรียน

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย 9 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน

สรุปข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2565 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5 สรุปข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

รายการ	จำนวน	
	จำนวน	อำเภอ
จำนวนอำเภอในเขตพื้นที่การศึกษา	6	อำเภอ
จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น	169	โรงเรียน
- โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1- 488 คน)	114	โรงเรียน
- โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500- 1499 คน)	52	โรงเรียน
- โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1500- 2499 คน)	1	โรงเรียน
- โรงเรียนขนาดพิเศษ (จำนวนนักเรียน 2500 คนขึ้นไป)	2	โรงเรียน
จำนวนนักเรียนทั้งสิ้น	20,681	คน
- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	1	-
- รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1	4	คน
-ศึกษานิเทศก์	10	คน
- ข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	78	คน
- ผู้อำนวยการโรงเรียน	128	คน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน	10	คน
- ครูผู้สอน	1,170	คน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (2565)

เกณฑ์ในการแบ่ง แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานรองรับมาตรฐานและ
ประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 601 – 1500 คน

โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 121 – 600 คน

โรงเรียนศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 1 – 120 คน

จำแนกโรงเรียนแยกตามขนาดโรงเรียน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2565) ได้รายชื่อ

ดังต่อไปนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์
2. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย

โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนพัฒนราษฎร์บำรุง

โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 52 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนห้วยตุมวิทวิทยา
2. โรงเรียนคำปลาฟาโนนชัย
3. โรงเรียนแกเปะราษฎร์นิยม
4. โรงเรียนชุมชนนาคจารย์วิทยา
5. โรงเรียนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 7 (สวนป่าสมเด็จพระเจ้า)
6. โรงเรียนบึงวิชัยสงคราม
7. โรงเรียนหนองกุงวิทยาคม
8. โรงเรียนเหล่าหลวงวิทยา
9. โรงเรียนหนองแวงเหนือ
10. โรงเรียนสะอาดประชาสรรค์
11. โรงเรียนปลาเค้าวิทยา
12. โรงเรียนชุมชนหนองสอวิทยา
13. โรงเรียนท่าแสงวิทยาน
14. โรงเรียนบ้านโพนสงเคราะห์
15. โรงเรียนบ้านดอนวิทยา
16. โรงเรียนนามลวิทยา
17. โรงเรียนท่าเพ็ญเหมือดอำเภอท่าใหม่หนองมะเกลือวิทยา

18. โรงเรียนท่ากลางแจ้งจรมวิทยา
19. โรงเรียนชุมชนสีถ่านตำรังวิทย์
20. โรงเรียนโคกเมยประชาพัฒนา
21. โรงเรียนโนนเมืองวิทยาการ
22. โรงเรียนบ้านแกหัวแฮดส้มโฮงวิทยา
23. โรงเรียนชุมชนโพรงงามประสาาศศิลป์
24. โรงเรียนธนบุรีโคกสีหนองเต่าวิทยายน
25. โรงเรียนหนองแปนโนนสูงนาเชือกราษฎร์บำรุง
26. โรงเรียนบ้านลาดวิทยาเสริม
27. โรงเรียนชุมชนนาเรียงวิทยาคม
28. โรงเรียนดำนไต้วิทยา
29. โรงเรียนชุมชนนามะเขือวิทยา
30. โรงเรียนโป่งเชือกศึกษาศถาน
31. โรงเรียนชุมชนแก้งคำวิทยา
32. โรงเรียนชุมชนน้ำเกลี้ยงกลุ่มวิทยา
33. โรงเรียนโนนศิลาไกรฤกษ์ราษฎร์อำนวย
34. โรงเรียนบ้านม่วงวิทยาคม
35. โรงเรียนโคกก่องวิทยา
36. โรงเรียนดงน้อยวิทยา
37. โรงเรียนถ้ำปลาวิทยายน
38. โรงเรียนนาสีนวลโสภทรายวิทยา
39. โรงเรียนท่านาจานวิทยา
40. โรงเรียนบ้านหนองกุงใหญ่
41. โรงเรียนบ้านหนองกุงน้อย
42. โรงเรียนบ้านกุดแห่
43. โรงเรียนหนองแสงราษฎร์พัฒนา
44. โรงเรียนสามชัยอุดมวิทย์
45. โรงเรียนบ้านห้วยยาง
46. โรงเรียนดงพยุ่งสงเคราะห์
47. โรงเรียนกุดครองวิทยาการ
48. โรงเรียนหนองแคนวิทยา

49. โรงเรียนนาจำปา
50. โรงเรียนบ้านม่วงวิทยายน
51. โรงเรียนบ้านนาวิทยาคม
52. โรงเรียนหนองพอกวิทยายน

โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 114 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนกลางหมื่นสงคราะห์
2. โรงเรียนหนองหัวช้าง
3. โรงเรียนขมิ้นราษฎร์สงคราะห์
4. โรงเรียนนาโกวิทยา
5. โรงเรียนหนองแวงประชานุกูล
6. โรงเรียนบ้านเหล่าค้อ
7. โรงเรียนเชียงเครือวิทยาคม
8. โรงเรียนแก่งนาขามสามัคคี
9. โรงเรียนคำโพนคำม่วงวิทยา
10. โรงเรียนบ้านโจดศิริราษฎร์บำรุง
11. โรงเรียนหนองทุ่มสงคราะห์
12. โรงเรียนท่าไคร้สามัคคี
13. โรงเรียนบ้านคำเม็ก
14. โรงเรียนบ้านโคกกวาง
15. โรงเรียนโคกลำวิทยา
16. โรงเรียนหนองโพนวิทยายน
17. โรงเรียนหนองโพนวิทยายน (สาขาหนองไผ่ราษฎร์บำรุง)
18. โรงเรียนหนองบัวราษฎร์นิยม
19. โรงเรียนหามแห่โพนทองวิทยาคม
20. โรงเรียนนาขามร่วมราษฎร์บำรุง
21. โรงเรียนโคกนางามสามัคคี
22. โรงเรียนบ้านสว่าง
23. โรงเรียนค่ายลูกเสือนิคมลำปาว
24. โรงเรียนสะอาดสมศรีวิทยา
25. โรงเรียนบ้านห้วยแสง
26. โรงเรียนโนนสวรรค์ประชาสรรค์ภูโป

27. โรงเรียนบ้านหนองม่วง
28. โรงเรียนโนนสะอาดราษฎร์สามัคคี
29. โรงเรียนดงเมืองวิทยาคาร
30. โรงเรียนวังเกาะเหล็กทุ่งสว่างวิทย
31. โรงเรียนโคกคอนวิทยานุกูล
32. โรงเรียนคำไผ่สงเคราะห์
33. โรงเรียนท่าลำดวนประชาบำรุง
34. โรงเรียนคอนเรือบนุกูล
35. โรงเรียนบ้านดอนสนวน
36. โรงเรียนโคกกลางราษฎร์พัฒนา
37. โรงเรียนกุดอ้อสุขสวัสดิ์วิทยา
38. โรงเรียนบ้านหลุบอินทรรราษฎร์บำรุง
39. โรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์
40. โรงเรียนเหล่าสูงวิทยา
41. โรงเรียนกลางดงราษฎร์อุปถัมภ์
42. โรงเรียนบ้านหนองสงเคราะห์
43. โรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี
44. โรงเรียนปากน้ำราษฎร์บำรุง
45. โรงเรียนน้ำจั้นราษฎร์บำรุง
46. โรงเรียนโปล้เส้าสามัคคีวิทยา
47. โรงเรียนดอนยุงราษฎร์ประดิษฐ์วิทยาคาร
48. โรงเรียนข้าวหลามชัยศรีดอนยางวิทยา
49. โรงเรียนสงยางสงเปลือยวิทยาคม
50. โรงเรียนคำโพนทองราษฎร์นิยม
51. โรงเรียนแก่น้อยโนนรังวิทยาเสริม
52. โรงเรียนหนองบัวโจดดงสิงวิทยา
53. โรงเรียนโคกล่ามผดุงวิทย
54. โรงเรียนบ้านแวงประชารัฐบำรุง
55. โรงเรียนดอนหวายราษฎร์บำรุง
56. โรงเรียนหนองตุวิทยา
57. โรงเรียนสะอาดโนนงามวิทยา

58. โรงเรียนโรงเรียนบ้านบ่อโนนมะค้ำวิทยาการ
59. โรงเรียนโนนไฮหนองอีกุ่มวิทยา
60. โรงเรียนด่านเหนือหนองไผ่สงเคราะห์
61. โรงเรียนเสมาสามัคคี
62. โรงเรียนบ้านโนนโพธิ์ศรี
63. โรงเรียนนาบึงราษฎร์สงเคราะห์
64. โรงเรียนบึงไฮโนนสว่างวิทยา
65. โรงเรียนบึงสว่างวิทยาคม
66. โรงเรียนหัวขวาวิทยา
67. โรงเรียนกุดลิงวิทยาคม
68. โรงเรียนสองห้องราษฎร์บูรณะ
69. โรงเรียนเหล่าเชียงโนนเสียววิทยา
70. โรงเรียนสำเร็จวิทยา
71. โรงเรียนสามัคคีสำราญวิทย์
72. โรงเรียนดงพะยอมหนองคูสามัคคีวิทยา
73. โรงเรียนเหล่าอ้อยบำรุงวิทย์
74. โรงเรียนโคกเจริญค่าน้ำแซบวิทยา
75. โรงเรียนโพนสว่างพิทยาคม
76. โรงเรียนโพนสว่างพิทยาคม(สาขาโพนคำ)
77. โรงเรียนชุมชนนามะเขือวิทยา(สาขาหนองบัวลอย)
78. โรงเรียนนิคมลำปาววิทยา
79. โรงเรียนคำแคนวิทยา
80. โรงเรียนคำประณนิคมสงเคราะห์
81. โรงเรียนโนนป่าจี้วิถีวิทยา
82. โรงเรียนสหัสชันวิทยาคม
83. โรงเรียนม่วงคำราษฎร์สามัคคี
84. โรงเรียนโนนเมืองประชานุเคราะห์
85. โรงเรียนบ้านแกวิทยายน
86. โรงเรียนคำคารราษฎร์บำรุง
87. โรงเรียนดงไร่ราษฎร์พัฒนา
88. โรงเรียนบ้านคำเชียงวัน

89. โรงเรียนนามนราษฎร์นุเคราะห์
90. โรงเรียนบ้านโคกใส
91. โรงเรียนคำชมภูท่าเรือสมบูรณวิทย์
92. โรงเรียนโนนปลาขาวราษฎร์บูรณะ
93. โรงเรียนนาคุณวิทยา
94. โรงเรียนสิงห์สะอาด
95. โรงเรียนห้วยเตยพรประสิทธิ์วิทยา
96. โรงเรียนคำแคนราษฎร์วิทยา
97. โรงเรียนบ้านหนองกุงกลาง
98. โรงเรียนโคกกลางวิทยา
99. โรงเรียนหนองแขงวิทยา
100. โรงเรียนบ้านท่างาม
101. โรงเรียนบ้านท่างาม สาขาบ้านดามเม็ก
102. โรงเรียนท่าช้างรัฐประชาพัฒนา
103. โรงเรียนคำหุ้งราษฎร์บำรุง
104. บ้านหนองช้าง
105. ค้อจารย์วิทยา
106. แก้งนางราษฎร์บำรุง
107. ดงพญาสงเคราะห์ (สาขาโนนกกจิกประชาสรรค์)
108. หัวคูประชาอุทิศ
109. ด่านแต่ราษฎร์สงเคราะห์
110. หนองแวงแสน
111. หนองโพนโนนสมบูรณ
112. สายป่าแดงวิทยา(สาขาบ้านภูเงิน)
113. สะอาดไชยศรี
114. สายป่าแดงวิทยา

2. การขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้นำนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด เป็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยยึดหลักการ การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสาระสำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นองค์กรชั้นนำด้าน การบริหารจัดการศึกษา บริการเหนือความคาดหมาย สืบสานศาสตร์พระราชาสู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน พันธกิจ

1. ยกระดับคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทเชิงสร้างสรรค์เน้นการใช้ ทักษะการคิดวิเคราะห์และขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21
 2. ยกระดับคุณภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการบริหาร การจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทางวิชาการ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดและ ประเมินผล การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้การพัฒนาคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
 3. สร้างความเป็นเลิศในการบริการ ด้วยมาตรฐานบริการเหนือความคาดหมาย
 4. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน
- เป้าหมาย

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อ สังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม
2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะมีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสม ตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็น พลเมือง พลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ
4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ญัตติกาศ กัลปดี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 4) เพื่อศึกษาผลของการโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 384 คน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาไปใช้ประเมินโปรแกรมโดย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่นำไปใช้ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาเมืองคัประกอบ 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 1 วิสัยทัศน์มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 3 ความคิดสร้างสรรค์ มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบ 5 ความคิดยืดหยุ่น มี 3 ตัวบ่งชี้

กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู แล้วประเมินความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 2) ศึกษาสภาพ ปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 203 คน และ 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเมืองคัประกอบ 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 การสร้างแรงจูงใจในการ และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการ ปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน 2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้
ปัญหา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของ
โปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการ พัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

พุทธพงศ์ หลักคำ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ
เขต 2 2) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ
เขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 4) เพื่อศึกษา
แนวทางการส่งเสริม การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ
เขต 2 การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 268 โรงเรียน ประชากร 2,446 คน กลุ่มตัวอย่าง
286 คน และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครู ในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ โรงเรียน
บ้านโนนคูณ โรงเรียนบ้านหนองคู และโรงเรียนภูมิวิทยา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม
และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์อย่างง่าย ผลการวิจัยสรุป ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ
เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก
โดยด้านที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์และด้านที่มีระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การทำงานเป็นทีม
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการทำงานเป็นทีมสูงสุด
คือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่วนข้อที่มีระดับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด คือ ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ 3. ความสัมพันธ์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ของครู สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 อยู่ระหว่าง 0.072 – 0.929 และ มีความสัมพันธ์กันที่
ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .014

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา 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 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 56 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 วิธีการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ยสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรมการประชุม ปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นปรับปรุงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 336 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนาแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Wolfram และ Mohr (2009) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีมและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตาม ผลที่ได้มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้จัดการ จำนวน 117 คน และผู้ตาม จำนวน 403 คน ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพ และพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญ เกี่ยวกับอารมณ์ พบว่า พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญ มีผลด้านลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีม คะแนนของผู้ตามสูงกว่าผู้จัดการในด้านการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง และคะแนนของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ

Zhu, Avolio และ Walumbwa (2009) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะของผู้ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันนั้น การทำงานของผู้ตามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตาม จำนวน 140 คน และผู้ควบคุมดูแล จำนวน 48 คน จากสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันในการทำงานของผู้ตามและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลทางด้านบวกต่อความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม

Quan (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา MBA จำนวน 230 คน ทำการทดสอบความเชื่อมั่นและวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่า 1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจ ความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทักษะจิตวิทยาเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกจะควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

Lipstreu (2010) ทำการศึกษาการทบทวนแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการพัฒนาผู้ติดตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการตรวจสอบตัวแปรผ่าน 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำกับผู้ติดตามและตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนา 2) สรุปลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกระบวนการในแบบจำลองโครงสร้าง รวมถึงการทดสอบผลกระทบทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์ของผู้ติดตาม 3) การทำความเข้าใจกระบวนการผู้นำโดยการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ที่ทดสอบกับความสัมพันธ์แบบอเนกนัย โดยใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่ได้รับการวิจัยอื่น ๆ ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และตัวแปรผู้ติดตามที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดตนเอง การวางแผนทางการพัฒนาแรงจูงใจในการพัฒนากิจกรรมการพัฒนาและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ Timothy และ Pilgreen (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ เป็นหัวข้อที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิชาการเป็นผู้นำ แต่สำหรับการวิจัยผู้บริหารภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง วิธีการที่กำหนดในบริบทต่าง ๆ ผู้บริหารงานวิจัยอาจคิดว่าวิธีการเปลี่ยนแปลงเป็นเพียง การผู้บริหาร ระดับสูง หรือว่าพวกเขาไม่ได้มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่จะเรียกตัวเองว่าเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงหรือที่แปลงเป็นองค์กรที่ระดับผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการ ตั้งข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสอนได้เรียนรู้และฝึกฝน การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีการที่ยอมรับได้สำหรับผู้บริหารการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปรัชญาที่แตกต่างกันสามารถรวมเข้ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสดงให้เห็นจากรูปแบบต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ นำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพได้

Coseza (2011) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพกับภาวะผู้นำ ของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นสิ่งสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจนพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ ครูรู้สึกมีอำนาจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าใน ห้องเรียน โรงเรียนพัฒนาวิชาชีพได้จัดเตรียมโอกาสที่หลากหลายสำหรับครู เพื่อละทิ้งการจำกัด ขอบเขตในห้องเรียน เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบที่ต้นแบบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพที่มีต่อภาวะผู้นำครู เป็นการ สสำรวจความเข้าใจของครูโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ เพื่อบอกถึงแนวความคิดของพวกเขาที่มีต่อภาวะผู้นำ ของครู ผลของการสัมภาษณ์ได้เปิดเผยเกี่ยวกับส่วนประกอบที่สำคัญบางอย่างของส่วนร่วมที่มีส่วนทำ ให้ภาวะผู้นำของครูแสดงออกมาได้ เพราะการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความร่วมมือและการให้คำปรึกษา ที่ส่งเสริมสัมพันธภาพของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพ และสามารถนำไปเป็นต้นแบบของโรงเรียนพัฒนา วิชาชีพ เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติที่มีมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาของครู

Stoops (2011) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำครูในการปฏิรูปโรงเรียน มุมมองของครู สมัยใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบข้อมูลทั้งในด้านของปริมาณ และ คุณภาพจากประชากร จำนวน 32 คน ระบุให้รู้ว่าทักษะความเป็นผู้นำของครู้รับรู้หรือเข้าใจได้โดย ประชากรในฐานะที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำของครูที่ยังคงมีความสัมพันธ์ทางการเป็นครู วิชาชีพ การจัดระบบขอข่ายงาน เช่น กลุ่มหรือทีมที่เป็นกลุ่มที่สอนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ซึ่งรับรู้หรือเข้าใจ ได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินการของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ผลประโยชน์ที่ได้รับของ การทำงานในกลุ่มของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ การได้รับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองเพิ่มขึ้น การได้รู้ถึงอุปสรรคของการทำงานของการใช้ภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ เวลา และครูคนอื่น ๆ

Wilson (2011) ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับการปลูกฝังภาวะผู้นำของครูสู่การเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ครูมีความรู้สึกที่แตกต่างกันต่อการทำงาน ประสบการณ์ และการรับรู้ของครูผู้สอนที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการพัฒนาของพวกเขา ครูส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นผู้นำในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเรียนรู้ อย่างมืออาชีพมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของครู ดังนั้น การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า การวิจัยในอนาคต จะดำเนินการเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของผู้นำในโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของครู และ ผลสะท้อนจากชุมชนต่อการพัฒนาครู

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปว่า แนวคิดและการศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสู่การพัฒนาการศึกษานั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการจัดการศึกษาจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ ความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม รู้จักแก้ปัญหาในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงจะทำให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างมีคุณภาพได้ โดยจะต้อง มกระบวนกรพัฒนาอย่างเป็นระบบ คือ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ต้องการพัฒนา ซึ่งเกิดจากบริบทของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาแต่ละแห่ง มีการนำผลที่ได้มา วิเคราะห์ สังเคราะห์ มาสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม และนำแนวทางที่สร้างขึ้น มา ประเมินแนวทางในการพัฒนา เพื่อขยายผลการพัฒนาให้กว้างขวางขึ้น จากแนวคิดและแนวทางที่ นักวิชาการและนักวิจัยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไปจึงเป็น แนวคิดสำคัญในการนำมาสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษายุคแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ในครั้งนี้



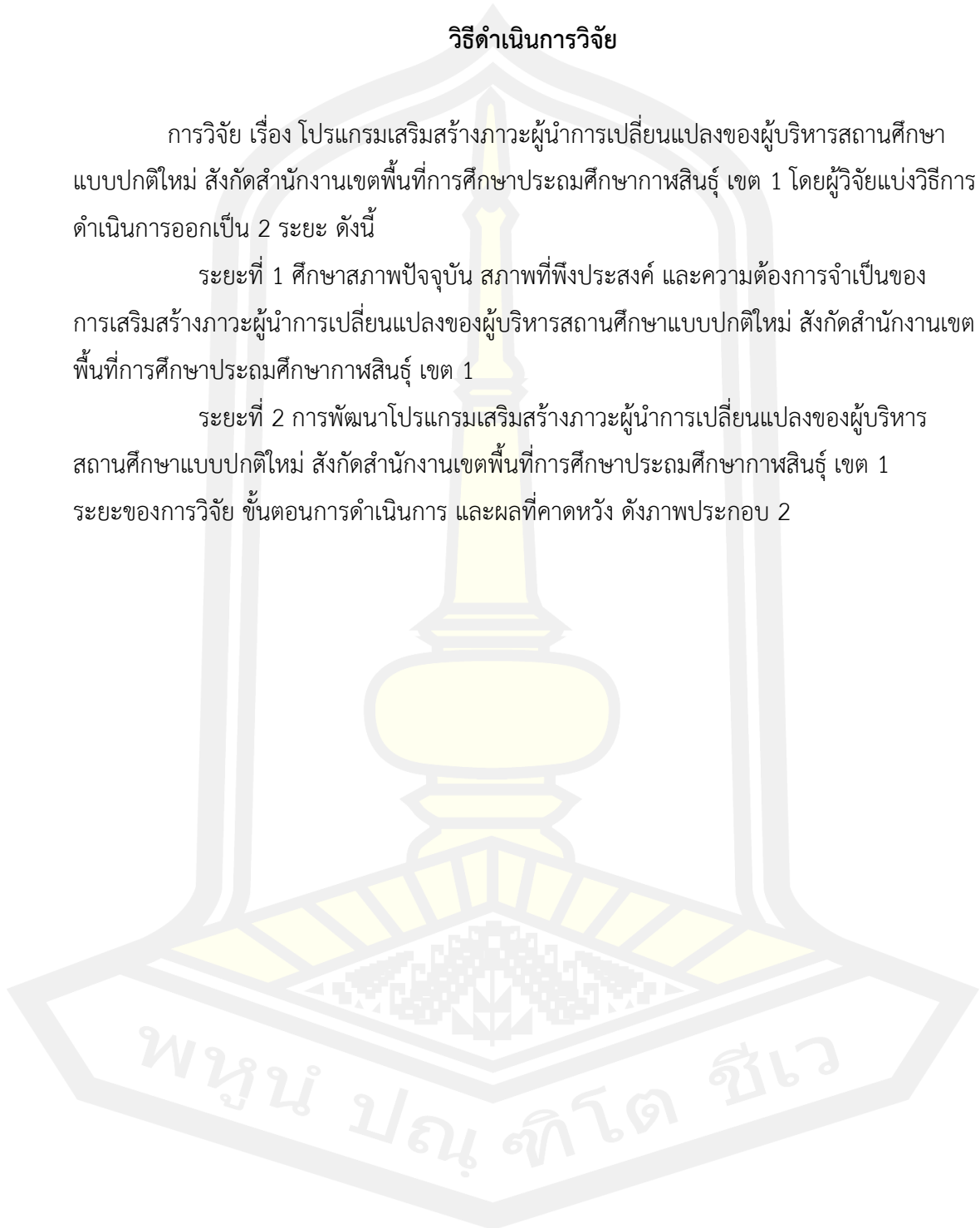
บทที่ 3

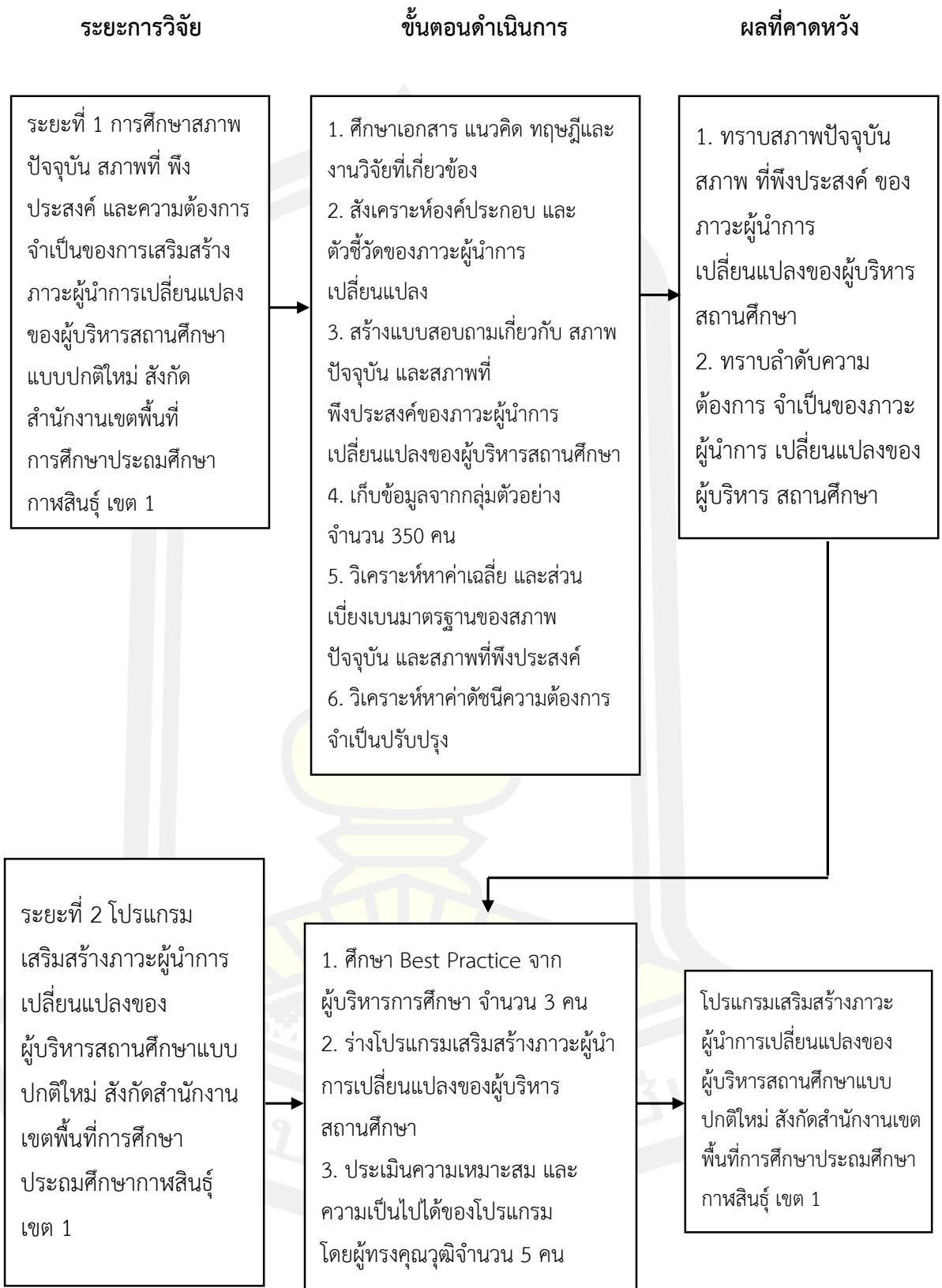
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
ระยะของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 ระยะวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1**

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา แล้วสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 1,308 คน

1.2 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 จำนวน 350 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่ม
ตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนการเลือกตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan
(บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้โรงเรียน
ในแต่ละขนาดเป็นหน่วยการสุ่ม ทำการสุ่มอย่างง่าย โดยการเทียบสัดส่วนหาจำนวนผู้บริหาร และ
ครูผู้สอนของแต่ละขนาด

ตาราง 6 รายการประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน		รวม	
		ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	114	73	19	633	169	706	188
ขนาดกลาง	52	54	14	376	101	430	115
ขนาดใหญ่	1	2	1	25	7	27	8
ขนาดใหญ่ พิเศษ	2	9	3	136	36	145	39
รวม	169	138	37	1,170	313	1,308	350

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) โดยใช้รูปแบบของ Likert กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended)

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถาม
- 3.2 กำหนดรูปแบบข้อคำถาม โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตราส่วน (Rating Scales) ประมาณค่า 5 ระดับ
- 3.3 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
- 3.4 ร่างแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ให้คำแนะนำและแก้ไขปรับปรุง
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัตถุประสงค์ หรือประเมินผลด้านเนื้อหา เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิง เนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้าน เนื้อหา (Content Validity) ดังต่อไปนี้
 - 1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานหลักสูตรบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 - 2) นายชุมพล ภูอ่อนศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนพิพัฒนราษฎร์บำรุง สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิกการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหารและพัฒน การศึกษา
 - 3) นายอภิชาติ อรรคอำนาจ ผู้อำนวยการโรงเรียนดงพญาทองสงเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิกการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหาร การศึกษา
 - 4) นางสาวชนิษฐา ยี่สารพัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกลางวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิกการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหาร การศึกษา

5) นางสาวศิวพร นิลสุข ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิมัธยมศึกษา กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา

3.6 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน ได้ค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80 - 1.00

3.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนรวม (ที่หักข้อนั้น ๆ แล้ว) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561)

3.8 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับ เท่ากับ .967

3.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ผู้วิจัยติดต่อโรงเรียนที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับหนังสือขอความร่วมมือ และขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งติดต่อเป็นการส่วนตัวกับผู้เก็บข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

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

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

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

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$p = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	p	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2546)

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

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
	ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ	$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัว
	X^2	แทน	คะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนคะแนนในกลุ่ม

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน Item–Total Correlation ตามสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

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

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่า โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha–Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ตามสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

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

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นในระยะที่ 1 มาสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แล้วศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน โดยพิจารณาจาก
ผู้บริหารที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นจากสมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทยหรือรางวัลเชิดชูเกียรติจาก
คุรุสภา ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1. นายอดุลย์ ภูปลื้ม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ได้รับรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น (ครูททองคำ) ระดับชาติ รางวัลคุรุสดี
ระดับชาติจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

2. นายเสกสรร เขียวไกร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้รับรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น (ครูททองคำ) ระดับชาติรางวัล
คุรุสดี ระดับชาติจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3. นายอภิชาติ อรรถอำนวย ผู้อำนวยการโรงเรียนดงพญาสงเคราะห์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้รับรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น
(ครูททองคำ) ระดับชาติ รางวัลคุรุสดี ระดับชาติจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมาจาก
การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ
16 ตัวชี้วัด รวมทั้งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.2.2 นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ
ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

2.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องและ
ครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ

2.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง ซึ่งมีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 14 ข้อ แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม

2.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

2.2.6 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณา จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัตถุประสงค์ หรือประเมินผลด้าน เนื้อหา เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพ และความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้าน เนื้อหา (Content Validity) ดังต่อไปนี้

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานหลักสูตรบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) นายชุมพล ภู่ออนศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนพิพัฒนราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ภูมิภาคศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา

3) นายอภิชาติ อรรถอำนวย ผู้อำนวยการโรงเรียนดงพญาองครักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ภูมิภาคศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหาร การศึกษา

4) นางสาวชนิษฐา ยี่สารพัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกลางวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ภูมิภาคศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหาร การศึกษา

5) นางสาวศิวพร นิลสุข ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ภูมิภาคศึกษา กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา

2.2.7 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ ฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์ กำหนดนัดหมาย วัน เวลา

และขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง

4. การจัดการกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญ และนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกตินิว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วทำการเรียบเรียงข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ และสร้างบทสรุปโดยการจัดลำดับตามองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกตินิว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (จากการสัมภาษณ์) มาดำเนินการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกตินิว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้วยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติไว้ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ด้านการบริหารและพัฒนาการศึกษา

1.2 มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีถัดไป ได้แก่

1) ดร. ปราโมทย์ พลราชม ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนดงพญาสงเคราะห์ (กศ.ด) การบริหารและพัฒนาการศึกษา

2) นายจิระพันธ์ ยี่สารพัฒน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนท่านาจานวิทยา (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา

3) นายพุทธ คำแสงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองกุงใหญ่ (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา

4) นายสุนทร บุญอรัญ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ
โรงเรียนบ้านห้วยยาง (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา

5) นายปรีชา คำภาบุตร ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ
โรงเรียนหนองโพนโนนสมบูรณ์ (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2.1 แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง
ประสงค์ และความต้องการจำเป็น ปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา)
รวมทั้งความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษามาผนวกกับระยะที่ 2 การศึกษาของการวิจัย วิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา) จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมาขยายร่างโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรม เพื่อหาคุณภาพของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท
(Likert) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง
การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ
ได้ระบุเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และประเด็นในการปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมิน
โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ฉบับร่าง โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ
เครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการและขั้นตอนการพัฒนาแนวโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งวิธีการสร้างแบบประเมิน

2.2.2 สร้างแบบประเมินประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับร่างขึ้นให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งเป็นแบบประเมิน แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

2.2.4 ปรับปรุงแบบประเมินแนวทางตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้เสนอแนะ

2.2.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัตถุประสงค์ หรือประเมินผลด้านเนื้อหา เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ดังต่อไปนี้

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานหลักสูตรบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) นายชุมพล ภู่ออนศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนพิพัฒนราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหารและการศึกษา

3) นายอภิชาติ อรรถอำนวย ผู้อำนวยการโรงเรียนดงพญาสงเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา

4) นางสาวนิษฐา ยี่สารพัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกลางวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา

5) นางสาวศิวพร นิลสุข ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษา กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา

2.2.6 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 ผู้วิจัยนำเอกสารแนวโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

3.4 ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคืนจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง และเพื่อหาระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทาง แล้วนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายค่าเฉลี่ย ซึ่งกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยในระดับมาก หรือคะแนนเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์พิจารณายอมรับว่าร่างแนวทางนั้นใช้ได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.)

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ค่าดัชนีความสอดคล้อง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบ
ปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์
ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D (Degree of Success)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ลำดับขั้นตอนในเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์

เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	136	38.86
2) หญิง	214	61.14
รวม	350	100
2. ตำแหน่ง		
1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา	39	11.14
2) รองผู้อำนวยการ	71	20.29
3) ครูผู้สอน	240	68.57
รวม	350	100
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1) ไม่เกิน 5 ปี	64	18.29
2) 6-10 ปี	127	36.29
3) 11-20 ปี	92	26.28
4) 21 ปีขึ้นไป	67	19.14
รวม	350	100
4. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)		
1) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน)	174	49.71
2) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน)	107	30.57
3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 - 2,499 คน)	24	6.86
4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)	45	12.86
รวม	350	100

จากตาราง 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 350 คน เป็นเพศชาย จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 38.86 เพศหญิง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 61.14 เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 11.14 รองผู้อำนวยการ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 20.29 และครูผู้สอน จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57

ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 18.29 ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 36.29 ประสบการณ์ 11-20 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 26.28 และมีประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.14 ด้านขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 49.71 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 30.57 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.86 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 12.86

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ซึ่งวิเคราะห์ทั้งโดยรวมและรายด้าน ผลปรากฏดังตาราง 8-12

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา แบบปกติใหม่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	2.89	0.61	ปานกลาง	4.06	0.25	มาก	0.288	4
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.86	0.62	ปานกลาง	4.19	0.32	มาก	0.317	3
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา	2.93	0.69	ปานกลาง	4.43	0.26	มาก	0.338	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	2.87	0.71	ปานกลาง	4.41	0.23	มาก	0.349	1
โดยรวม	2.89	0.63	ปานกลาง	4.26	0.14	มาก	0.321	-

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกตินั้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกตินั้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกตินั้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{modified} = 0.34$) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{modified} = 0.33$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified} = 0.31$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{modified} = 0.28$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกตินั้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.55	0.66	ปานกลาง	3.99	0.59	มาก	0.360	1

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
2. ผู้บริหารสถานศึกษามี วิสัยทัศน์ในการ บริหารงานที่ ชัดเจน กว้างไกลและมีความ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.03	0.64	ปานกลาง	4.04	0.61	มาก	0.250	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถชี้แนะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ตามวิสัยทัศน์หรือ ภารกิจที่มีร่วมกัน	2.69	0.74	ปานกลาง	4.01	0.61	มาก	0.329	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ หลักเหตุผลมากกว่า อารมณ์ ความรู้สึกใน การปฏิบัติหน้าที่	3.12	0.76	ปานกลาง	4.15	0.66	มาก	0.248	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการ ควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์คับขัน	2.69	0.76	ปานกลาง	4.02	0.59	มาก	0.330	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษามี การประพฤติปฏิบัติที่ แสดงออกถึงการมี คุณธรรมจริยธรรมใน การปฏิบัติหน้าที่	3.00	0.63	ปานกลาง	4.03	0.59	มาก	0.255	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
7. ผู้บริหารสถานศึกษามี การประพฤติปฏิบัติที่ แสดงออกถึงการมี คุณธรรมจริยธรรมในการ ปฏิบัติหน้าที่	3.11	0.77	ปานกลาง	4.16	0.68	มาก	0.252	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบ ในหน้าที่ของตน	2.99	0.59	ปานกลาง	3.92	0.54	มาก	0.237	9
9. ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ในผู้ใต้บังคับบัญชาว่า สามารถปฏิบัติงานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ได้	2.84	0.89	ปานกลาง	4.22	0.63	มาก	0.327	4
โดยรวม	2.89	0.61	ปานกลาง	4.06	0.25	มาก	0.288	-

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$)
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือ

เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{\text{modified}} = 0.36$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.32$) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี	2.70	0.77	ปานกลาง	4.03	0.62	มาก	0.310	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ	2.68	0.78	ปานกลาง	4.00	0.60	มาก	0.331	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.92	0.62	ปานกลาง	4.35	0.52	มาก	0.328	2

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	PNI_{modified}	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
4. ผู้บริหารสถานศึกษา เน้นการกระตุ้น จิตวิญญาณทีม หรือ การทำงานเป็นทีมให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.94	0.62	ปานกลาง	4.09	0.56	มาก	0.281	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแสดงออกถึง ความกระตือรือร้น ในการทำงาน	3.02	0.63	ปานกลาง	4.19	0.64	มาก	0.279	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสร้างเจตคติที่ดี ในการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.08	0.80	ปานกลาง	4.30	0.52	มาก	0.283	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทัศนคติเชิงบวก	2.71	0.81	ปานกลาง	4.33	0.51	มาก	0.374	1
โดยรวม	2.86	0.62	ปานกลาง	4.19	0.32	มาก	0.317	-

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า
อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก
($PNI_{\text{modified}} = 0.37$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการ

สร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) และผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{\text{modified}} = 0.32$) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	PNI_{modified}	ลำดับความจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	2.86	0.88	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก	0.359	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร	2.80	0.78	ปานกลาง	4.24	0.47	มาก	0.339	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร	2.85	0.89	ปานกลาง	4.71	0.49	มากที่สุด	0.294	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	2.90	0.67	ปานกลาง	4.33	0.52	มาก	0.330	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร	3.02	0.84	ปานกลาง	4.63	0.52	มากที่สุด	0.347	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ แสดงออกถึงผลงาน นวัตกรรมของตนเอง อย่าง สร้างสรรค์	2.96	0.71	ปานกลาง	4.36	0.57	มาก	0.321	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ	3.12	0.77	ปานกลาง	4.39	0.57	มาก	0.289	7
โดยรวม	2.93	0.69	ปานกลาง	4.43	0.26	มาก	0.338	-

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 5 ข้อ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.35$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.34$) และผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	PNI_{modified}	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามี การดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล	2.99	0.66	ปานกลาง	4.32	0.50	มาก	0.307	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสนใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เท่าเทียมกันโดย ปราศจากอคติ	3.09	0.79	ปานกลาง	4.23	0.44	มาก	0.269	8

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
3. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความเชื่อมั่นและให้ ความไว้วางใจทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมี คุณค่าและมีความสำคัญ	2.74	0.88	ปานกลาง	4.73	0.48	มากที่สุด	0.420	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติตนในฐานะที่ ปรึกษา เน้นการเป็นที่ เลี้ยงหรือโค้ชกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.71	0.82	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก	0.420	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษามี การส่งเสริมการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มี ความหลากหลายและมี อิสระในการทำงาน	2.68	0.78	ปานกลาง	4.68	0.50	มากที่สุด	0.381	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษามี การสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง ศักยภาพในการทำงาน ของตนเองอย่างเต็ม ความสามารถ	3.08	0.80	ปานกลาง	4.35	0.58	มาก	0.427	1

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ การส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในองค์กรเป็น รายบุคคล	3.03	0.65	ปานกลาง	4.37	0.59	มาก	0.291	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษา คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ เสมอ	2.73	0.79	ปานกลาง	4.24	0.65	มาก	0.306	6
โดยรวม	2.87	0.71	ปานกลาง	4.41	0.23	มาก	0.349	-

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$) เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 6 ข้อ และค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร
สถานศึกษามีการสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็ม
ความสามารถ ($PNI_{modified} = 0.427$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา
เน้นการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{modified} = 0.420$) และผู้บริหารสถานศึกษา

มีการส่งเสริมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลายและมีอิสระในการทำงาน
($PNI_{\text{modified}} = 0.38$) ตามลำดับ

สรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวม
และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์
เขต 1

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในด้าน
ต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน โดยพิจารณาจากผู้บริหารที่
ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นจากสมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทยหรือรางวัลเชิดชูเกียรติจาก ครูสภา
ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งผลการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

“...วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
โดยสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ ระยะเวลา รวมถึงขั้นตอน วิธีการโดยรวมที่
สามารถทำได้จริง และเกิดขึ้นได้จริง วิสัยทัศน์ที่ทรงพลังจะต้องแสดงถึงจุดหมายปลายทางแก่การ
สื่อสารและสร้างความเข้าใจ เข้าถึงจิตวิญญาณขององค์กร แสดงถึงความขาดหายที่บุคลากรจะต้องหา
สิ่งนั้นให้พบ กระชับและสามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจได้ ทำให้เกิดความมุ่งมั่น อธิบายถึง
อนาคตที่ต้องการและมีความหมายสามารถสร้างความรู้สึกร่วม/ประสบการณ์/ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่
จะปฏิบัติเมื่อได้ยินได้เห็น ทำให้ทุกคนเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นถึงสิ่งที่ตนจะกระทำว่ามีความหมายต่อองค์กร

อย่างไร ก่อให้เกิดแรงกระตุ้น แม้นิยามที่ท้อแท้เป็นสิ่งที่ดูแล้วเห็นว่าเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่ท้าทาย และ ต้องมีการขยายขีดความสามารถ จึงจะสามารถทำให้สำเร็จได้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการมองเห็นอนาคตร่วมกันในการที่เราจะมองเห็นอนาคตร่วมกันเราต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ต้องมีกระบวนการและขั้นตอน และ ต้องกล้าที่จะเป็นเปลี่ยน โดยการถามความต้องการ ประชุมปรึกษาหารือคณะทำงานเพื่อให้มองเห็น ประโยชน์ของสถานศึกษาสูงสุด และเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต การมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างทัศนคติของความ ร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและ ความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบารมีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม การระดมสมองจากกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูมีประสบการณ์ ได้แสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ ที่จะปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับครูและนักเรียนยึดมั่น ในความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ บุคลากรหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้ารับการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การประชุม การอบรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

“...การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน เพื่อครูจะมีการพัฒนา ตัวเองและมีประสบการณ์ใหม่ ๆ นำมาใช้กับการทำงานของตนเอง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผ่านกิจกรรมเสริมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตั้งเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานที่สูงและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, 7 มกราคม 2566 : สัมภาษณ์)

“...การสร้างแรงบันดาลใจที่ดี ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งเสริมแรงทางบวกให้แก่บุคลากร เช่น ชมเชย มอบรางวัลเกียรติบัตร การเยี่ยมคลอด วันคล้ายวันเกิด เลื่อนขั้นเงินเดือน และมอบหมายภาระงานที่ท้าทายให้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่รับมอบหมายสำเร็จหรือประสบผลสำเร็จผู้บริหารก็ควรยินดีกับความสำเร็งนั้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้าน การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ คือจะใช้วิธีการ ศึกษาดูงาน และทัศนศึกษา

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

“...การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การกระตุ้นให้เกิดความคิด คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น เช่น ผู้บริหารมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะหาวิธี หรือ การบริหารจัดการงานนั้นอย่างไรและเมื่อเกิดปัญหา ควรแก้อย่างไรและระยะเวลาที่ใช้แก้ปัญหานั้นนานแค่ไหน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีการยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ถ้าหากกล้าเสี่ยงในสิ่งที่จะเกิดขึ้นและเมื่อเจอปัญหา ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์หาเหตุและผล กล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง โดยถามผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ครูได้รับความรู้และปฏิบัติการจริงสามารถนำมาพัฒนาตนเองได้จริง มีการส่งเสริมสนับสนุน มีการใช้กระบวนการคิด

วิเคราะห์ทุกตัวอย่างมานำเสนอในด้านผลงาน มีการกล้าเสี่ยงต่อความสำเร็จหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นและคิดว่าเป็นการทำทลายเพื่อให้ได้งานใหม่ๆและได้งานที่มีคุณภาพกว่าเดิม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 7 มกราคม 2566 : สัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ถึงวิธีการเสริมสร้าง ในด้านการกระตุ้นการใช้คือใช้กระบวนการคิด หรือระดมสมอง เข้ารับการอบรม และการศึกษาดูงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา การแต่งกาย ส่วนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันดับแรกก็ต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคนก่อนว่า มีจุดด้อยจุดเด่นอะไรบ้างเพราะคนเรามีความสามารถไม่เท่ากัน จากนั้นเมื่อเรารู้จุดด้อยจุดเด่นของเขาแล้วเราก็ให้เขารับการพัฒนาตนเอง เช่น การอบรม การสัมมนาในด้านที่เขาขาดหรือในส่วนที่เขาอยากพัฒนาให้ดีขึ้น จากนั้นเราก็คอยเป็นพี่เลี้ยงเป็นผู้ให้คำแนะนำในส่วนที่เขายังขาดหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 7 มกราคม 2566 : สัมภาษณ์)

“...การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง สอนงานเป็นเครือข่าย เน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดอบรม การสัมมนา การประชุมนิเทศติดตามผล และควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการงานในหน้าที่เกิดประสิทธิภาพในงานฝ่ายต่าง ๆ บุคลากรอยู่กันแบบพี่น้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 7 มกราคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง การเป็นผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะ และการเป็นพี่เลี้ยง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งจะใช้วิธีการเสริมสร้างในแต่ละด้านที่ แตกต่างกันไป แต่จะเน้นวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลาย ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การศึกษาด้วย ตนเอง การศึกษาดูงาน การเป็นพี่เลี้ยง การระดมสมอง หรือความคิด การประชุม ซึ่งวิธีการ เสริมสร้างที่ได้กล่าวมาแล้วนี้จะสามารถนำมาใช้พัฒนาและเป็นความต้องการที่จะนำมาพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพที่ยั่งยืน

ตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะที่ 2 จากการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่ พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และนำมาวิเคราะห์จัดลำดับ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำผลที่ ได้มาใช้ในการจัดทำโปรแกรมในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษานำผลที่ได้จาก ระยะที่ 1 ระยะที่ 2 มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้

หลักการ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และยืนยัน ว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ทุกองค์กรและในประเทศ ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือเอเชีย สำหรับในเอเชียมีการศึกษาวิจัยในองค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ สำหรับ ในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการ ปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มผู้บริหารและของผูใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการ ทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

จากสภาพปัญหาและการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากกระตุ้นให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงโลกด้วยระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ภาระงานมากขึ้น และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนเองในสถานศึกษา เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ครูก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนสภาพการทำงาน อยู่เสมอ เช่น การจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ หรือการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งนโยบายเหล่านี้ เป็นหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องจัดการ ทรัพยากรทางการศึกษาทั้งทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ครูผู้สอนบางคน ยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพ และไม่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ จากใครได้ แก้ปัญหาไม่ได้ และไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพราะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง หรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารงานล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องตระหนัก และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับครู เพื่อที่จะได้นำมาพัฒนาตนเอง และสถานศึกษาต่อไป

หลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อความรู้ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยโปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ การประเมินผล และส่วนที่ 2 การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้

ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะนำการเปลี่ยนแปลงโดยมีการเรียนรู้โดย การอบรม การสัมมนา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้หรือสื่อออนไลน์

วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีความวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งมีทักษะด้านอุปนิสัยและด้านความฉลาดทางอารมณ์ของการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารร่วมกันกับเพื่อนครูและผู้บริหารด้วยกัน ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญา พัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร พัฒนาบุคลากรพัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา สถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 (140 ชั่วโมง) แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (30 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจเชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้บริหาร การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย
- 2) การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์
- 5) การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์
- 6) การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์

7) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (40 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงานมีการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ที่เปี่ยมไปด้วยความท้าทายให้ผู้ตามใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร
- 2) ความยินดีต่อความสำเร็จ

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (20 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวมมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน
- 2) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (50 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามมีความรู้สึกที่ตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูง โดยมีเทคนิค และการมอบหมายงานที่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครุมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
- 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) การพัฒนาผู้อื่น
- 4) การบริหารความขัดแย้ง
- 5) การสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิด การเรียนรู้แบบ 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 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน
3. 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมีรายละเอียดเป็นดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 30 ชั่วโมง
 - 1.1 การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
 - ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่อไป
 - 1.2 การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)
 - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (21 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 40 ชั่วโมง

2.1 การฝึกอบรม (4 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

2.2 การศึกษาดูงาน (8 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (28 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 20 ชั่วโมง

3.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา และความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (14 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 50 ชั่วโมง

4.1 การฝึกอบรม (5 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

- ชักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4.2 การศึกษาดูงาน (10 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (35 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

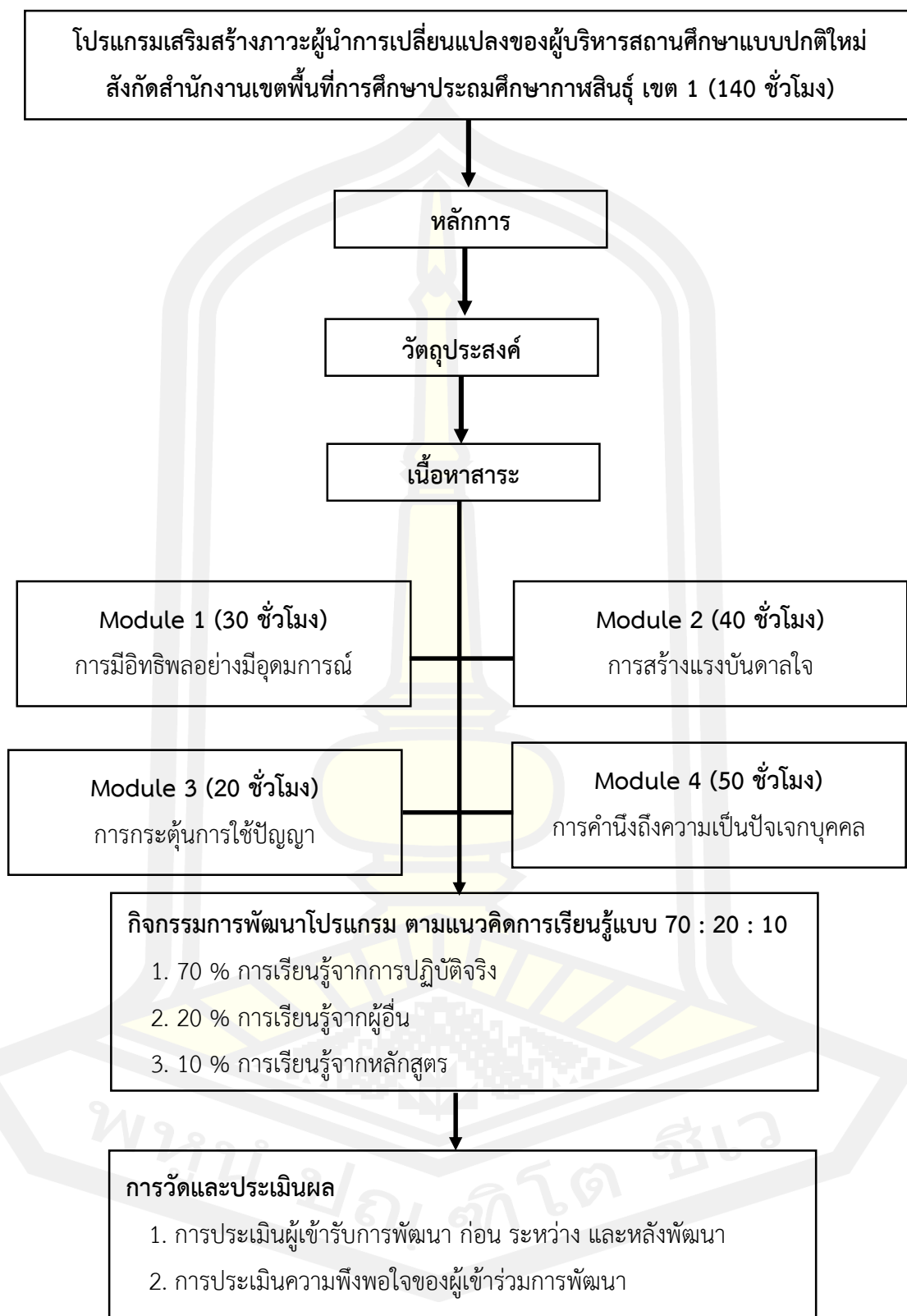
2.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

2.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

2.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ดังภาพประกอบ 3

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 1

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 1 ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 1 ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.29	0.08	มาก	4.38	0.03	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.21	0.11	มาก	4.29	0.08	มาก
3. เนื้อหา	4.00	0.40	มาก	4.07	0.27	มาก
4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม	4.25	0.22	มาก	4.14	0.26	มาก
5. การประเมินผล	4.14	0.21	มาก	4.00	0.17	มาก
โดยรวม	4.23	0.22	มาก	4.18	0.20	มาก

จากตาราง 13 ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 1
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า
อยู่ในระดับมากทุกด้าน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

สรุปผล

ผลการศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 สรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

1.1 สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันตามลำดับ

1.2 สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ และผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

1.3 สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์

เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 5 ข้อ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร ตามลำดับ

1.4 สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 6 ข้อ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา เน้นการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลายและมีอิสระในการทำงาน ตามลำดับ

สรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

2.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผล โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก

2.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับของสังคม เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การสังคมและประชาชาติจะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างมากโดยที่เราอาจจะคาดไม่ถึงเลย นอกจากนี้ในระดับองค์การหรือหน่วยงานย่อย ๆ ในสังคมเป็นที่ยอมรับเช่นกันว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญหรือเป็นกุญแจสำคัญของการมีชีวิตและมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือภาคเอกชน เป็นองค์การระดับชาติหรือเป็นองค์การระดับท้องถิ่น องค์การที่มีโครงสร้างองค์การชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอน หรือสั่งการหลายชั้นจะมีอยู่รอดได้ยากในอนาคตขององค์การต่าง ๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงโยงเป็นเครือข่าย ในขณะที่เดียวกันโครงสร้างภายในองค์การก็จะต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับงานต่าง ๆ ให้มากที่สุดและมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุด และต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อรองรับ และก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งท้าทายและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก (ธวัช บุญยมณี, 2550) อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีนโยบายพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดอบรมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการและตลอดจนการศึกษาดูงาน แบบต่อเนื่องทุกปี แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง เปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อ แรงจูงใจ มีความเชื่อมั่น ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ เป็นผู้นำทางวิชาการ คำนี้ถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจใส่ดูแลจัดสรรทรัพยากรในการพัฒนาตนเองและบุคลากร มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับ ศรัทธา เลื่อมใส เป็นผู้มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรมการประชุม ปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ ลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ลำดับที่ 2 ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และลำดับที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ 32 แนวทาง ผลการประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวม และแต่ละองค์ประกอบของแนวทาง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ทั้งนี้เนื่องจาก โปรแกรมเป็นชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดีเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบหรือรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบโปรแกรมประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา และวิธีดำเนินการ พรรษา สุขกาล (2543) ได้สรุปองค์ประกอบโปรแกรม ประกอบไปด้วยบริบทเป้าหมาย และแผนหรือวิธีปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีทั้งสิ้น 4 องค์กรประกอบ 32 แนวทาง ผลการประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวม และแต่ละองค์ประกอบของแนวทาง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่
 - 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบทบาทในการปฏิบัติงาน
 - 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน
 - 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการ และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และ
 - 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน
2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจหลักเป็นผู้นำที่จะนำพาสถานศึกษาให้พัฒนา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา พร้อมทั้งนำมาใช้ในงานเพื่อค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่

ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการสถานศึกษา ตลอดจนการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.2 สำหรับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับต่าง ๆ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพิจารณาบริบทควบคู่ไปกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะ และบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่องเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย และปัจจัยที่มีอิทธิพล เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาและไม่หลงทาง

2.3 ควรจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเพิ่มเติม เพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลและแนวทางเพื่อนำผลการวิจัย ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). *เอกสารประกอบการสอนวิชา 0501703 ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลตามแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ครุศาสตรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเนียร พลหาญ. (2553). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิตรา ทวีชัยโณม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญ ภู่วิจิตร. (2564). *แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาในยุค New Normal*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20210827>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2565].

- ชัยชนะ มิตรพันธ์. (2563). *ปรับไลฟ์สไตล์ชีวิตใหม่รับ New Normal หลังวิกฤตโควิด-19*. [ออนไลน์].
ได้จาก : <https://www.etcha.or.th/content/new-normal-after-covid-19.html>.
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 กรกฎาคม 2564].
- ญาดาภัก กัลปดี. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ
ครูประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. มหาสารคาม :
ตักสิลาการพิมพ์.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อม
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร ?*. กรุงเทพฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2563). *การบริหารคนยุค New normal*. [ออนไลน์]. ได้จาก :
<http://tamrongsakk.blogspot.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2565].
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ธนธัชการพิมพ์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยและประเมินความต้องการจำเป็น*.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัญชา บุญบำรุง. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2542). *นวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ประชา โสภณนา. (2563). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2546). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- พัชรา วาณิชสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พุทธพงศ์ หลักคำ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

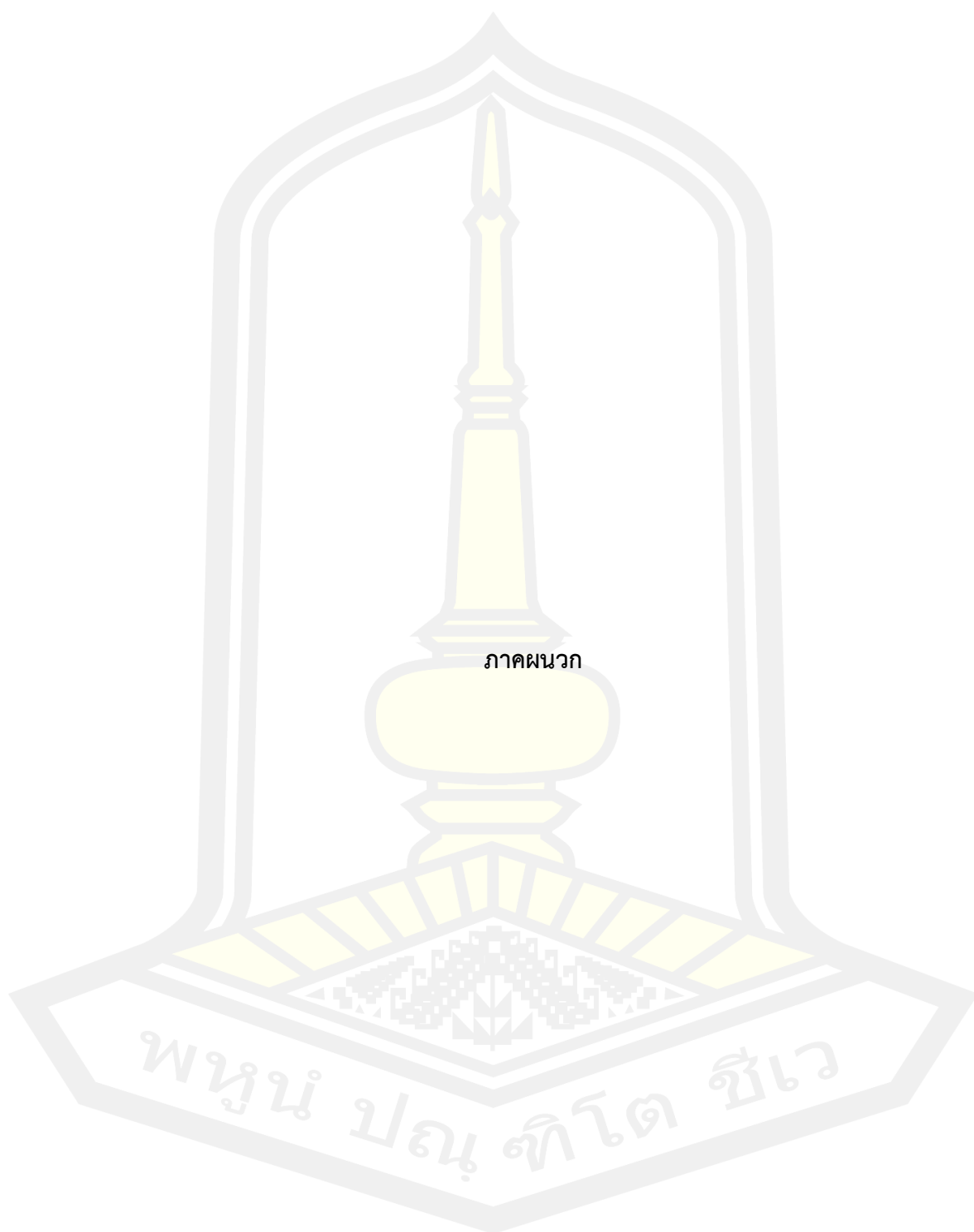
- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). องค์กรแห่งนวัตกรรม: ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. *วารสารนักบริหาร*, 30(2), 60-63.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2563). *The New Normal* กับการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.sasimasuk.com/17203943/the-new-normal>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 31 พฤษภาคม 2565].
- สมนึก ภัททิยธนี. (2546). *การวัดผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น* องค์การการสื่อสารเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพเอกสารคำสอน* รายวิชา 402401 *Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีวศึกษา และพัฒนาสังคมคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. (2565). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา* ปีการศึกษา 2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. กทม. : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1.
- ลีปนันท เกตุทัต. (2540). *ความฝันของแผ่นดินในคณะศึกษา บทบาทด้านวิชาการของโรงเรียนต่อชุมชน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. เชียงราย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : สารคามการพิมพ์.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาพการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 79, 15-23 ; กุมภาพันธ์-เมษายน.

- สุรพล อิศรไกรศีล. (2563). *ราชบัณฑิตยบัญญัติศัพท์ "New Normal" ความปกติใหม่, ฐานวิถีชีวิตใหม่*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.amarintv.com/news/detail/30902>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2565].
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล มธุส. (2564). *การจัดการศึกษาในระบบออนไลน์ในยุค NEW NORMAL COVID-19*. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(40), 35.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2542). *รายงานการวิจัยการสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในวิทยานิพนธ์ของนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมของนิสิตนักศึกษา ระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชญา ทวีสุขกาญจน์. (2564). *แนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- Anderson, R.E. and others. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage
- 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. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. 3rd ed. Redwood City, CA : Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. (1997). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Change*. New York : Harper and Row.
- 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, L.E. and Kurtz, D.L. (1989). *Marketing*. 6th ed. Marianna, FL : The Dryden.
- Boyle, P. (1981). *Planning Better Programs*. New York : McGraw-Hill.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Caffarella, R. (2002). "Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators" *Trainers And Staff Developers*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Charles, J. and Wagnier, J. (2013). *No Title Effective Learning with 70 : 20 : 10*. [online]. Available from : <http://www.crossknowledge.net/crossknowledge>. [accessed 11 July 2021].
- Coseza, M.N. (2011). *The Impact of Professional Development Schools on Teacher Leadership*. California : California Lutheran University.
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership Research Finding*. Practice, and skills. U.S.A. : Houghton
- Fullan, M. (2002). *The Change Leader*. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Griffin. (2004). Dimensions of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extension. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.

- Jennings, C. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-forhighperformance.html>. [accessed 12 June 2022].
- Kaufman, R. and others. (1993). Needs Assessment : A User' Guide. *Educational Technology Publications*, 63(5), 54.
- Knowles, M.S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Englewood Cliffs, NJ: Cambridge Adult Education.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. USA : Nashville, TN, ASTD Press.
- Lippstreu, M. (2010). *Revisiting Fundamental Concept of Transformational Leadership Theory : a Closer Look at Follower Developmental Processes*. Ph.D. Thesis, Georgia Institute of Technology.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Marshall, S, and G. Molly. (2003). *Leadership That Matters*. San Francisco : Berrett Koehler Publishers.
- McCauley, C. (1998). Group Dynamics in Jamis's Theory of Groupthink : Backward and Forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2), 142–162.
- McCauley, R.N. (1986). Intertheoretical Relations and the Future of Psychology. *Philosophy of Science*, 53, 179-199.
- McShane, M.R. and Glinow. M.A. (2000). *Organization behavior*. New York : Irwin McGraw-Hill.
- Megginson, L.C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Lllinois : Irwin.
- Quan L. (2009). *Leadership and Subordinate's Working Outcomes : Subordinate's Psychological Capital as a Mediator and LMX as a Moderator*. Ph.D. Thesis, Xian Jiaotong University.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Reviere, R. and others. (1996). Needs Assessment : A Creative and Practical Guide for Social Scientists. *Journal of Applied Gerontology*, 16(4), 507-509, July.

- Rogers, T. (2000). *Destination Industry, Conference : A Twenty-First Century*.
New York : Addition Wesley Longman.
- Ronning, R., Espedal, B. and Ordahl, J.A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the potential Consequences for Global Leadership Development*. Norway : Institute for Research in Economics and Business Administration.
- Stoops, B. (2011). *Teachers Leadership as Meaningful School Reform: A Snapshot of Contemporary Teachers Leadership*. New York : University of La Verne.
- Style, B. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*.
London : Century press.
- Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*. 2nd ed.
New York : Wiley.
- Timothy N.A. and Pilgreen, T. (2011). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. *Research Management Review*, 18(1), 42-63.
- Wilson, A.G. (2011). *Understanding The Cultivation of Teachers Leadership in Professional Learning Communities*. Ph.D. Thesis, University of South Florida.
- Witkin, B.R. and Altschuld, J.W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessment: A Practical Guide*. Sage Publications : Thousand Oaks, CA.
- 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.
- Ying-chen, L.M. (2000). Computer Technology Training for Prospective Teachers : Computer Attitudes and Perceived Self-Efficacy *Journal of Technology and Teacher Education*, 8(4), 373-396, October.
- 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 and Organization Management*, 34(5), 590-619.





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุณฺ ปณฺ ฌิโต ฌิเว

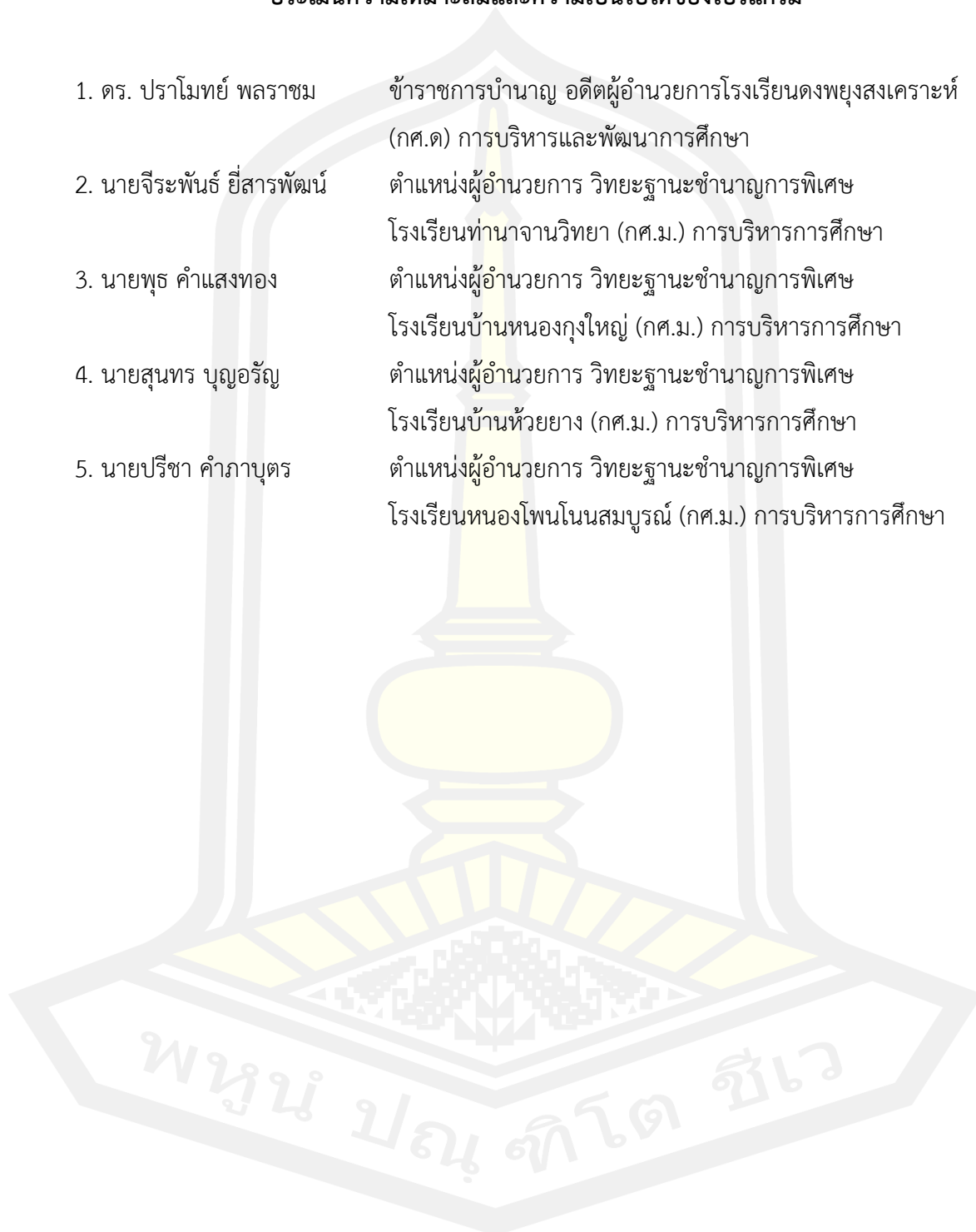
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

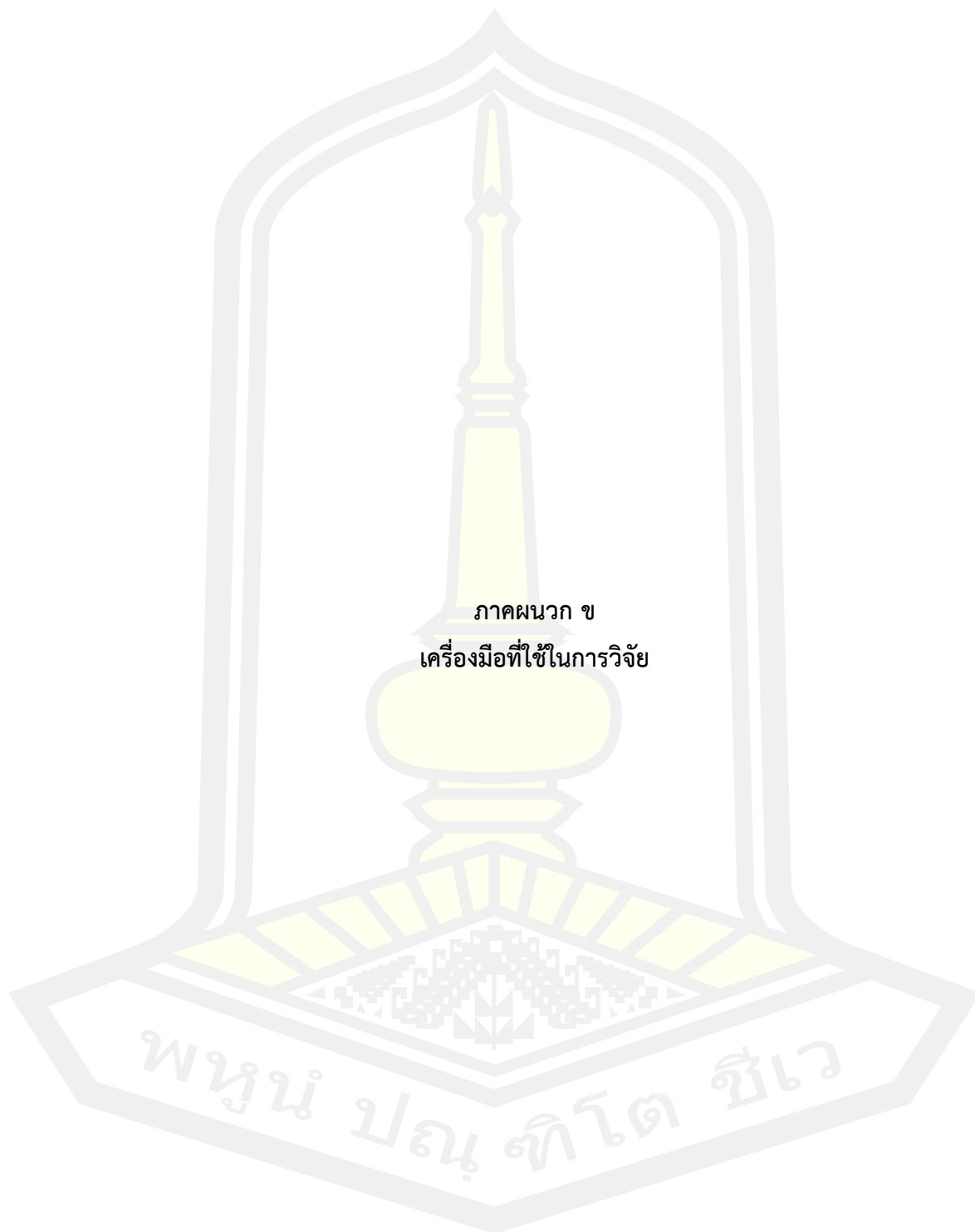
1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานหลักสูตรบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. นายชุมพล ภู่อ่อนศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนพิพัฒนราษฎร์บำรุง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหาร
และพัฒนาศึกษา
3. นายอภิชาติ อรรถอำนวย ผู้อำนวยการโรงเรียนดงพญาสงเคราะห์ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
4. นางสาวนิษฐา ยี่สารพัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกลางวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
5. นางสาวศิวพร นิลสุข ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
วุฒิการศึกษา กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา

พหุบัณฑิต ชีวะ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. ดร. ปราโมทย์ พลราชม ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนดงพญาสุขเคราะห์
(กศ.ด) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
2. นายจิระพันธ์ ยี่สารพัฒน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยะฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนท่านาจานวิทยา (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา
3. นายพุฒ คำแสงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยะฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านหนองกุงใหญ่ (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา
4. นายสุนทร บุญอรัญ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยะฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านห้วยยาง (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา
5. นายปรีชา คำภาบุตร ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยะฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนหนองโพนโนนสมบูรณ์ (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุณ ปณุ ทิโต ชีวะ

แบบประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Index of Congruence : IOC)
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมด้านภาษาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ในการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้สรุปลงค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่ละองค์ประกอบ มีตัวชี้วัดและคำสำคัญที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการวิจัย
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาข้อคำถาม ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้ให้
+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับแก้ไขเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องว่างขวามือสุดท้ายรายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบประเมิน

นางสาวนุสรุ สारกรณ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 062 – 3625099

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็น ต้นแบบ หรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการ บริหารงาน ใช้หลักเหตุผล มากกว่าอารมณ์ความรู้สึก มีคุณธรรม จริยธรรมที่สูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อ ประโยชน์ส่วนตน และมึ ความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ ตาม ว่าสามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				
	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ ชัดเจน กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน				
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่				
	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน				
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่ แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่				
	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่ แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่				
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นใน ตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ ของตน				
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นใน ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการ ชี้นำหรือจูงใจผู้ตามให้เห็น ตาม ภารกิจที่มีโดยสร้าง แรงจูงใจภายใน มีการให้ ความหมายและท้าทายใน เรื่องงานของผู้ตาม มีการ กระตุ้นจิตวิญญาณทีม มี การแสดงออกถึงความ กระตือรือร้น โดยสร้างเจต คติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้นำหรือ จูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรง บันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี				
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรง บันดาลใจ				
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ ความหมายและความท้าทายในเรื่อง ของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา				
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้น จิตวิญญาณทีม หรือการทำงานเป็นทีม ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา				
	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออก ถึงความ กระตือรือร้นในการทำงาน				
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติ ที่ดีในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา				
	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก				
การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน องค์กร ให้ผู้ตามแสดงความ คิดและเหตุผลในการทำงาน ร่วมกันถึงการแก้ปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรม และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร				
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และ เหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การ แก้ปัญหาภายในองค์กร				
	3. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ๆ นำมา แก้ไขปัญหภายในองค์กร				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ				
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร				
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ แสดงออกถึงผลงาน นวัตกรรมของตนเองอย่าง สร้างสรรค์				
	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ				
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ ความสนใจกับ ความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล				
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ				
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่น และให้ความ ไว้วางใจทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ				
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา เน้น การเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ได้บังคับบัญชา				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตาม ภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลาย และมีอิสระในการทำงาน				
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของ ตนเองอย่างเต็มความสามารถ				
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนการ พัฒนา ศักยภาพของบุคคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล				
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นในการบริหารจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม

2.1 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก

2.2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

2.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบุคคลและองค์กร

4. แบบปกติใหม่ (New Normal) หมายถึง ก็คือการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม หรือแบบที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน เนื่องจากมีสิ่งมากระทบ ต้องเปลี่ยนไปสู่วิถีใหม่ภายใต้มาตรฐานที่ไม่คุ้นเคย

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยสถานศึกษาซึ่งไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

6. ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีพื้นที่เขตบริการ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอกมลาไสย อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอร่องคำ อำเภอสามชัย และ อำเภอดอนจาน



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
 2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น แบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้
- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวนุสรรา สารกรณ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 062 - 3625099

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ
 - ชาย
 - หญิง
2. ตำแหน่ง
 - ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่าย
 - ครูหัวหน้ากลุ่มงาน
3. ประสบการณ์ทำงาน
 - ไม่เกิน 5 ปี
 - 6 – 10 ปี
 - 11 – 20 ปี
 - 21 ปีขึ้นไป
4. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)
 - โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน)
 - โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน)
 - โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)
 - โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า
2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของท่าน
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

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษาแบบปกติใหม่	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ										
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร										
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ แสดงออกถึงผลงานนวัตกรรมของตนเองอย่าง สร้างสรรค์										
23.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ										
24.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล										
25.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ										
26.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ										
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา เน้นการเป็นที่เลี้ยงหรือโค้ชกับ ผู้ได้บังคับบัญชา										
28.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลาย และมีอิสระในการทำงาน										

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษาแบบปกติใหม่	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
29.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการ ทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ											
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรเป็นรายบุคคล											
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ											

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

.....

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....

.....

.....

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นางสาวนุสรุา สารกรณ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 062 – 3625099

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำการสัมภาษณ์

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านตอบข้อคำถามดังต่อไปนี้

1. ท่านมีวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นใน
หน่วยงาน/องค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีความเห็นว่าแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ตาม
องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การ
กระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลควรมีแนวทางอย่างไร

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1) วิสัยทัศน์ในการบริหารงานของท่านคืออะไร และท่านมีวิธีการพัฒนาหรือ
เสริมสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขันจากการบริหารงานของท่าน
อย่างไร

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่การ/
บริหารงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านมีวิธีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของ
ท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
ของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน
ให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กรอย่างไร และมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างในประเด็นนี้
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
ของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญห
ในหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4) ท่านมีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญห
อย่างเป็นระบบอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีการให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติอย่างไร และมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างในประเด็นนี้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ท่านมีการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา หรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้เพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง 5 ระดับต่อไปนี้
 - ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
 - ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
 - ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
 - ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย
 - ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับไม่เหมาะสม
3. หากมีข้อสงสัยเสนอแนะเพิ่มเติมกรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

นางสาวนุสรุา สารกรณ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 062 - 3625099

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษาแบบปกติใหม่	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.6	สื่อเทคโนโลยี (วีดิทัศน์, Power point, โปรเจคเตอร์)												
4.7	สื่อบุคคลหรือวิทยากร (ที่เป็นที่รู้จักในวงการ พัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรต่าง ๆ)												
5. การประเมินผล													
5.1	การประเมินก่อนพัฒนา												
5.2	การประเมินระหว่างการพัฒนา												
5.3	การประเมินหลังการพัฒนา												
5.4	ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับ การพัฒนา												

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

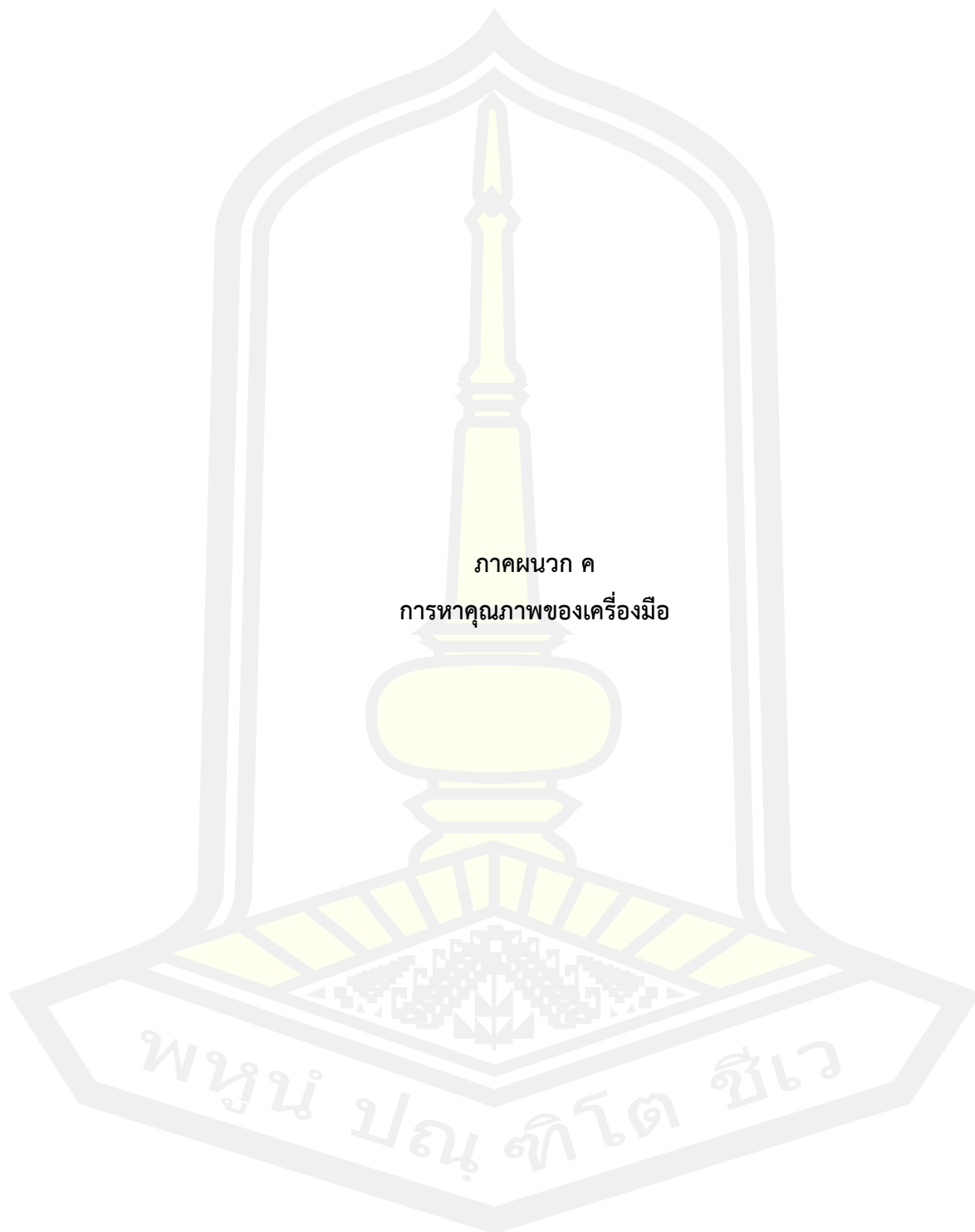
.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้



ภาคผนวก ค
การหาคูณภาพของเครื่องมือ

พหุบัณฑิตวิทย์

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ชื่องาน : แบบสอบถามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบ
 ปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 สำหรับผู้ประเมิน/
 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ที่มีข้อสอบทั้งหมด จำนวน 31 ข้อ สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่าข้อสอบ
 ที่ใช้ได้จำนวน 31 ข้อ และไม่มีข้อสอบที่ต้องตัดทิ้ง /ปรับปรุง

ตาราง 14 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
						ผลรวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ							
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9	1	1	0	1	1	4	0.80	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 14 (ต่อ)

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
						ผลรวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ							
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
15	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
17	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

จากผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งก็คือค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อสอบแต่ละข้อ โดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ดังนั้นจึงพบว่าข้อสอบที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 31 ข้อ จากทั้งหมด 31 ข้อ

ตาราง 15 สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อสอบที่ใช้ได้ จำนวน 31 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ						ผลรวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9	1	1	0	1	1	4	0.80	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
17	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ						ผลรวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้





ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

ผล SPSS วิเคราะห์ความถี่ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	136	38.9	38.9	38.9
	หญิง	214	61.1	61.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ผอ.	42	12.0	12.0	12.0
	รอง ผอ.	67	19.1	19.1	31.1
	ครู	241	68.9	68.9	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

ประสบการณ์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	65	18.6	18.6	18.6
	6-10	127	36.3	36.3	54.9
	11-20	91	26.0	26.0	80.9
	มากกว่า 21 ปี	67	19.1	19.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

ขนาดโรงเรียน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เล็ก	173	49.4	49.4	49.4
	กลาง	107	30.6	30.6	80.0
	ใหญ่	24	6.9	6.9	86.9
	ใหญ่พิเศษ	46	13.1	13.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	350	25571	66504	.03555
VAR00002	350	30343	64143	.03429
VAR00003	350	26971	74921	.04005
VAR00004	350	31200	76259	.04076
VAR00005	350	26914	76581	.04093
VAR00006	350	30000	63336	.03385
VAR00007	350	31171	77607	.04148
VAR00008	350	29943	59604	.03186
VAR00009	350	28429	89308	.04774
VAR00010	350	27057	77328	.04133
VAR00011	350	26829	78634	.04203
VAR00012	350	29229	62176	.03323
VAR00013	350	29486	62671	.03350
VAR00014	350	30257	63959	.03419
VAR00015	350	30886	80517	.04304
VAR00016	350	27143	81079	.04334
VAR00017	350	28657	88069	.04707
VAR00018	350	28029	78925	.04219
VAR00019	350	28571	89067	.04761
VAR00020	350	29086	67936	.03631
VAR00021	350	30229	80439	.04300
VAR00022	350	29629	71118	.03801
VAR00023	350	31257	77287	.04131
VAR00024	350	29971	66642	.03562
VAR00025	350	30914	79590	.04254
VAR00026	350	27486	88262	.04718
VAR00027	350	27171	82406	.04405
VAR00028	350	26829	78998	.04223
VAR00029	350	30829	80578	.04307
VAR00030	350	30314	65702	.03512
VAR00031	350	27314	79532	.04251
a1	350	28949	61792	.03303
a2	350	28698	62762	.03355
a3	350	29351	69788	.03730
a4	350	28645	71813	.03839
aa	350	28913	63822	.03411

วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพที่พึงประสงค์

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	350	3.9943	.59604	.03186
VAR00002	350	4.0400	.61369	.03280
VAR00003	350	4.0114	.61021	.03262
VAR00004	350	4.1514	.66637	.03562
VAR00005	350	4.0286	.59538	.03182
VAR00006	350	4.0314	.59764	.03195
VAR00007	350	4.1657	.68213	.03646
VAR00008	350	3.9286	.54382	.02907
VAR00009	350	4.2257	.63148	.03375
VAR00010	349	4.0315	.62204	.03330
VAR00011	350	4.0057	.60558	.03237
VAR00012	350	4.3571	.52545	.02809
VAR00013	350	4.0914	.56921	.03043
VAR00014	350	4.1914	.64718	.03459
VAR00015	350	4.3343	.52417	.02802
VAR00016	350	4.3343	.51867	.02772
VAR00017	350	4.3886	.52216	.02791
VAR00018	350	4.2429	.47383	.02533
VAR00019	350	4.7114	.49017	.02620
VAR00020	350	4.3371	.52507	.02807
VAR00021	350	4.6343	.52771	.02821
VAR00022	350	4.3600	.57811	.03090
VAR00023	350	4.3943	.57050	.03049
VAR00024	350	4.3257	.50462	.02697
VAR00025	350	4.2314	.44867	.02398
VAR00026	350	4.7314	.48103	.02571
VAR00027	350	4.3800	.52025	.02781
VAR00028	350	4.6857	.50051	.02675
VAR00029	350	4.3571	.58725	.03139
VAR00030	350	4.3743	.59117	.03160
VAR00031	350	4.2400	.65524	.03502
a1	350	4.0641	.25880	.01383
a2	350	4.1926	.32353	.01729
a3	350	4.4384	.26692	.01427
a4	350	4.4157	.23283	.01245
aa	350	4.2683	.14696	.00786

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics

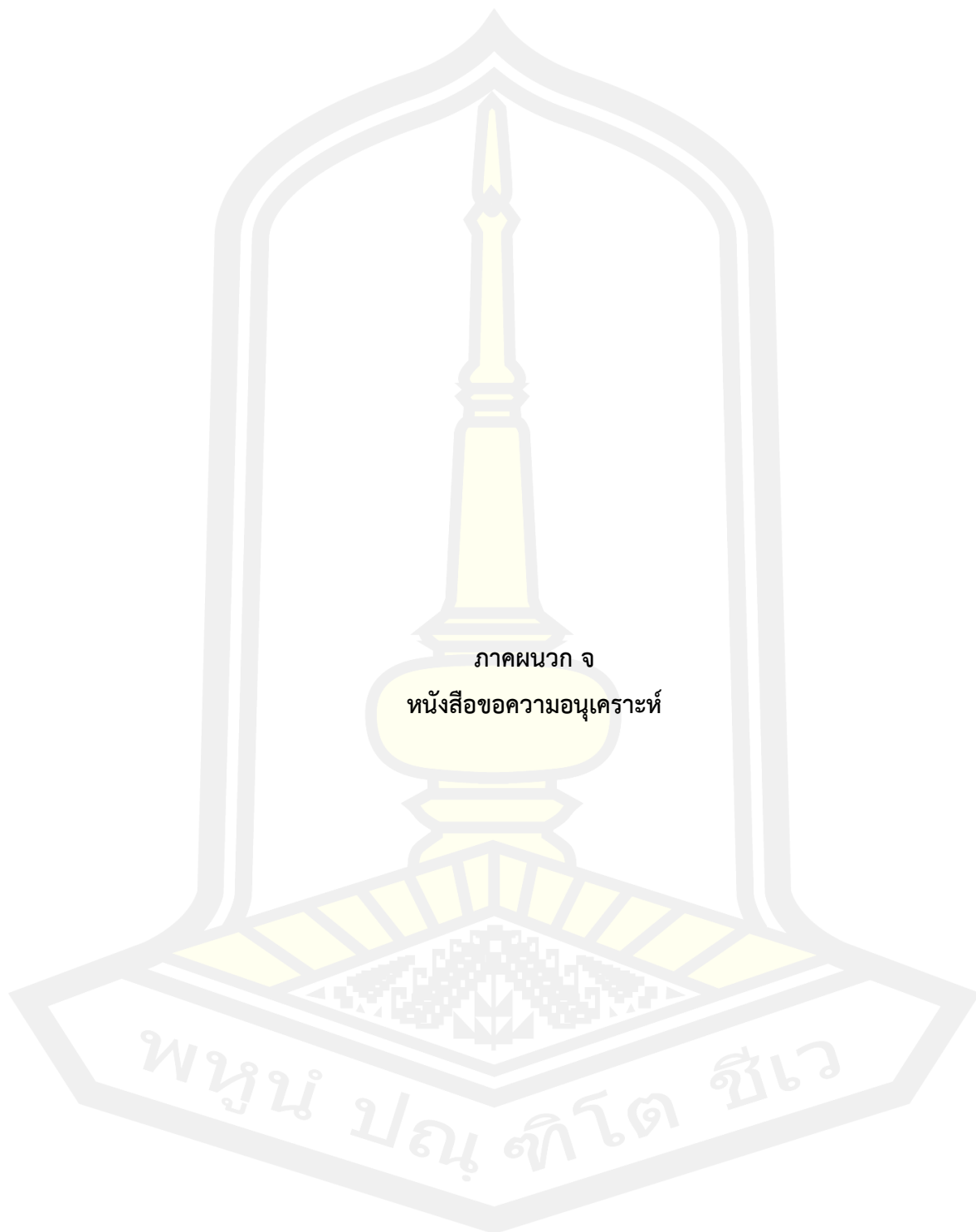
Cronbach's Alpha	N of Items
.994	31

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	31





ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณฺ์ ปณฺุ จิตฺโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2478 วันที่ 4 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวนุสรุา สารกรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานศูนย์ บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว2478

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายชุมพล ภู่อ่อนศรี

ด้วย นางสาวนุสรรา สารกรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภู่อ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภู่อ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว2478

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายอภิชาติ อรรคอำนวย

ด้วย นางสาวนุสรรา สารกรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว2478

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวชนิษฐา ยี่สารพัฒน์

ด้วย นางสาวนุสรา สารกรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว2478

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวศิวพร นิลสุข

ด้วย นางสาวนุสรุ สारกรรม นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภานลลนธ์ เขต 1 ซง้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กค.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว3418

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปราโมทย์ พลราชม

ด้วย นางสาวนุสรุ สारกรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว3418

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายจีระพันธ์ ยี่สารพัฒน์

ด้วย นางสาวนุสรุสา สารกรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว3418

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายพุทธ คำแสงทอง

ด้วย นางสาวนุสรา สารกรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว3418

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุนทร บุญอริย์

ด้วย นางสาวนุสรุ สारกรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ที่ อว 0605.5(2)/ว3418

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปรีชา คำภาบุตร

ด้วย นางสาวนุสรา สารกรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0623625099



ภาคผนวก ฉ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1

จัดทำโดย
นุสรา สารกรณ์
นิสิตระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พูน บุญโต สีเว

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ การประเมินผล และส่วนที่ 2 การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นที่น่าพอใจและเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ทุกท่าน

ขอขอบคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่าน ที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นุสรรา สารกรณ์

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยหลายเรื่องที่น่าสนับสนุนทฤษฎีนี้ทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ทุกองค์กรและในประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือเอเชีย สำหรับในเอเชียมีการศึกษาวิจัยในองค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ สำหรับในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มผู้บริหารและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551)

จากสภาพปัญหาและการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากระตุ้นให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงโลกด้วยระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ภาระงานมากขึ้น และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนเองในสถานศึกษา เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ครูก็ต้องการปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานอยู่เสมอ เช่น การจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ หรือการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งนโยบายเหล่านี้ เป็นหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องจัดการ ทรัพยากรทางการศึกษาทั้งทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ครูผู้สอนบางคนยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพ และไม่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้จากใครได้ แก้ปัญหาไม่ได้ และไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพราะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารงานล้าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องตระหนัก และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับครู เพื่อที่จะได้นำมาพัฒนาตนเอง และสถานศึกษาต่อไป

หลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเกิดความรู้ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยโปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาของ โปรแกรม และ การประเมินผล และส่วนที่ 2 การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้าง ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะนำการเปลี่ยนแปลงโดยมีการเรียนรู้โดย การอบรม การสัมมนา การเรียนรู้ จากการปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้หรือสื่อออนไลน์

วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีความวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานใน หน้าที่ รวมทั้งมีทักษะด้านอุปนิสัยและด้านความฉลาดทางอารมณ์ของการสร้างวิสัยทัศน์ในการ บริหารร่วมกันกับเพื่อนครูและผู้บริหารด้วยกัน ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญา พัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหาร พัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา สถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 (140 ชั่วโมง) แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (30 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจเชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้บริหาร การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย
- 2) การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์
- 5) การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์
- 6) การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์
- 7) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (40 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงานมีการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ที่เปี่ยมไปด้วยความท้าทายให้ผู้ตามใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร
- 2) ความยินดีต่อความสำเร็จ

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (20 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวมมีเนื้อหาโดยรวมดังนี้

1) ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน

2) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (50 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าจะตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิค และการมอบหมายงานที่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครุมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
- 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) การพัฒนาผู้อื่น
- 4) การบริหารความขัดแย้ง
- 5) การสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็น โมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W.

Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership

(พัชรา วาณิชวสิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน
3. 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมีรายละเอียดเป็นดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 30 ชั่วโมง
 - 1.1 การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
 - ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่อไป
 - 1.2 การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)
 - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ
 - 1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (21 ชั่วโมง)
 - ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการ แลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของ ตนเอง
 - อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และ ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้
2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 40 ชั่วโมง
 - 2.1 การฝึกอบรม (4 ชั่วโมง)
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ
 - ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ

2.2 การศึกษาดูงาน (8 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (28 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 20 ชั่วโมง

3.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

- ซักถามผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา และความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ

3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (13 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 30 ชั่วโมง

4.1 การฝึกอบรม (5 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

- ชักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากร
อย่างต่อเนื่อง และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4.2 การศึกษาดูงาน (10 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice)
หรือ โรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (35 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการ
แลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา
ของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและ
ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน
จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

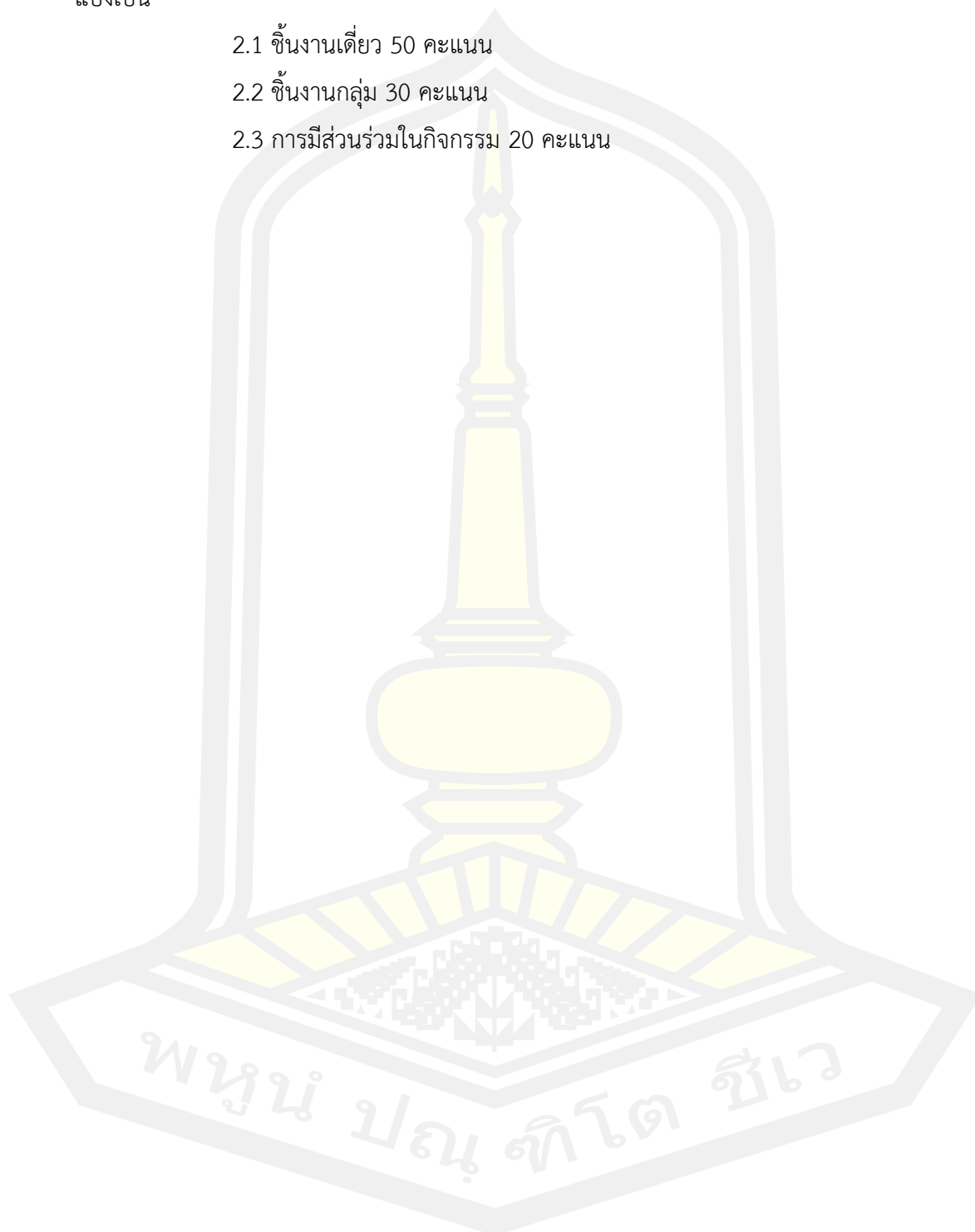
1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ
การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องผ่าน
เกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ
80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ
3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน)
แบ่งเป็น

- 2.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- 2.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- 2.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน



ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (30 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารจะพัฒนาองค์การให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น ต้องมีความเข้าใจ กระบวนการ และขั้นตอนนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การมีส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์การและนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ตั้งใจหวัง เมื่อผู้บริหารมีเทคนิคกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี และผู้บริหารคาดหวังว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะสามารถทำให้องค์การเกิดการพัฒนาได้ แต่สิ่งที่คุณบริหารคาดหวังที่เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์นั้นจะเป็นจริงหรือไม่ ต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรและชุมชนที่จะมีส่วนช่วยนำพาวิสัยทัศน์และนำพาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้การความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ดังนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ และทำให้บุคลากร ยอมรับ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถช่วยให้ผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างดียิ่ง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

เนื้อหาสาระ

- ชุดที่ 1 ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย
- ชุดที่ 2 การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์
- ชุดที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 5 การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 6 การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์

ชุดที่ 7 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่อไป

2. การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (21 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการ แลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และ ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

- สไลด์นำเสนอ (Power point)

- วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์

- ใบความรู้ ใบกิจกรรม

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ

3. การนำเสนอผล

Module 2

การสร้างแรงบันดาลใจ (40 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงานมีการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เปี่ยมไปด้วยความท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการสร้างแรงบันดาลใจ

เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร

ชุดที่ 2 ความยินดีต่อความสำเร็จ

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (4 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ

2. การศึกษาดูงาน (8 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (28 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

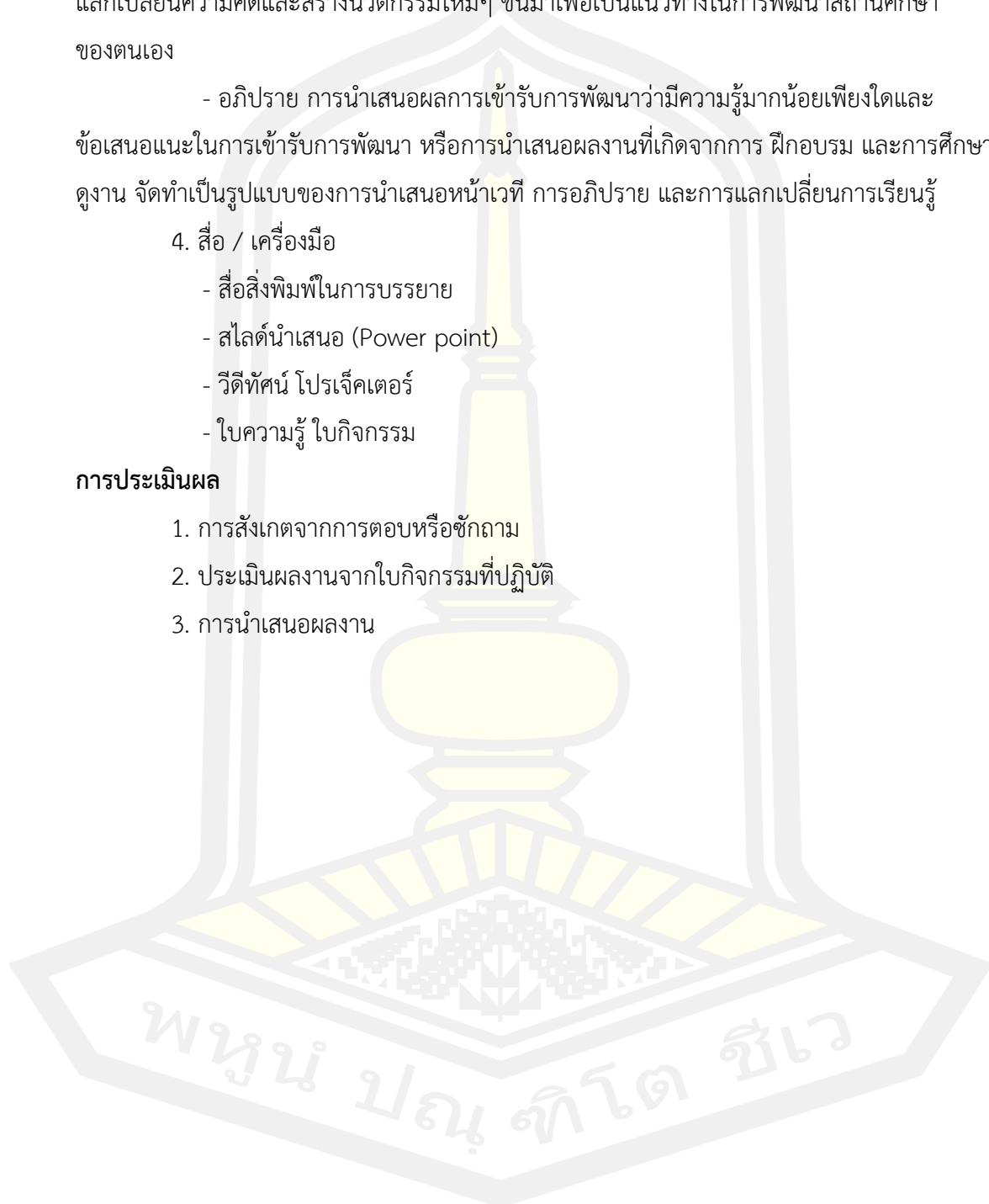
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษา ดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- สไลด์นำเสนอ (Power point)
- วีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- ใบความรู้ ใบกิจกรรม

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน



Module 3

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (20 ชั่วโมง)

หลักการ

การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและภาพความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารต้องมีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานขึ้นผู้บริหารต้องหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปเพื่อได้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยผู้นำต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าและเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาหาคำตอบของปัญหา โดยผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแรงในการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกถึงความท้าทายการกระตุ้น กำหนดระยะเวลาที่สร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการกระตุ้นการใช้ปัญญา

เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน

ชุดที่ 2 การเป็นตัวแรงการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา และความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (14 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

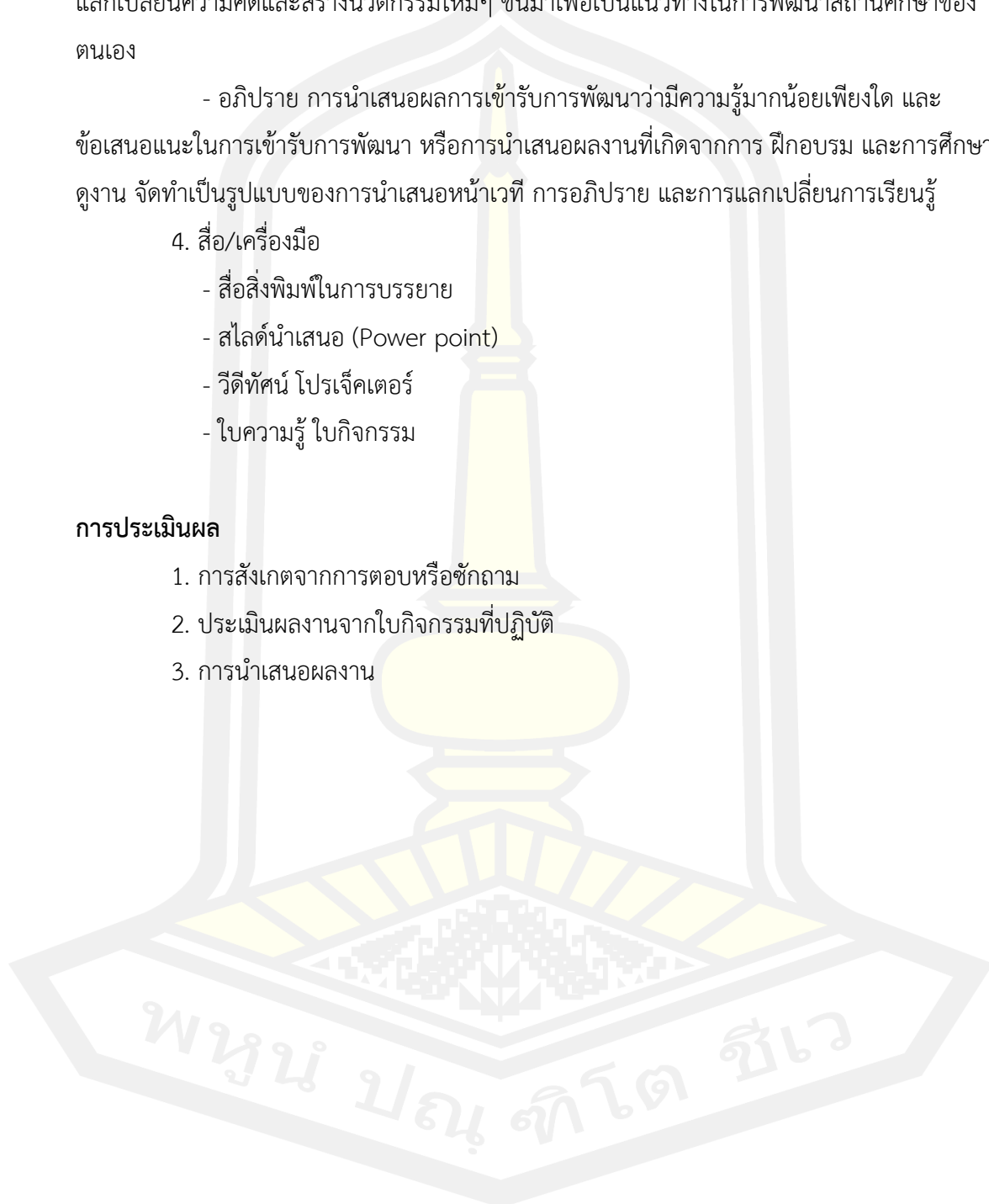
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษา ดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ/เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- สไลด์นำเสนอ (Power point)
- วีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- ใบความรู้ ใบกิจกรรม

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน



Module 4

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (50 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและบุคลากรอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา การที่จะพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมองเห็นจุดเด่น จุดด้อยและความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรและพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรและตัวผู้บริหารมีการพัฒนาตนเอง โดยการเป็นผู้ให้คำปรึกษา สอนงาน คอยเป็นที่ปรึกษาเพื่อที่จะเสริมให้บุคลากรมีความรู้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการและในการปฏิบัติหน้าที่ก็คือ หน้าที่ในส่วนที่เป็นหลักสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กรซึ่งผู้บริหารจะต้องทุ่มเทในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

เนื้อหาสาระ

- ชุดที่ 1 ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
- ชุดที่ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดี
- ชุดที่ 3 การพัฒนาผู้อื่น
- ชุดที่ 4 การบริหารความขัดแย้ง
- ชุดที่ 5 การสร้างพันธมิตรความผูกพันในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (5 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. การศึกษาดูงาน (10 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (35 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

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

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน

พหุบัณฑิต ชีวะ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวนุสรรา สารกรณ์
วันเกิด	วันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	อำเภอสามชัย จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 132 หมู่ที่ 6 ตำบลสำราญ อำเภอสามชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46180
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนดงพญาสงเคราะห์ ตำบลดงพญา อำเภอดอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านท่างาม จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2546 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวังสามหมอวิทยาคาร จังหวัดอุดรธานี พ.ศ. 2549 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวังสามหมอวิทยาคาร จังหวัดอุดรธานี พ.ศ. 2552 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษาศรีมเวียง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชีเว