



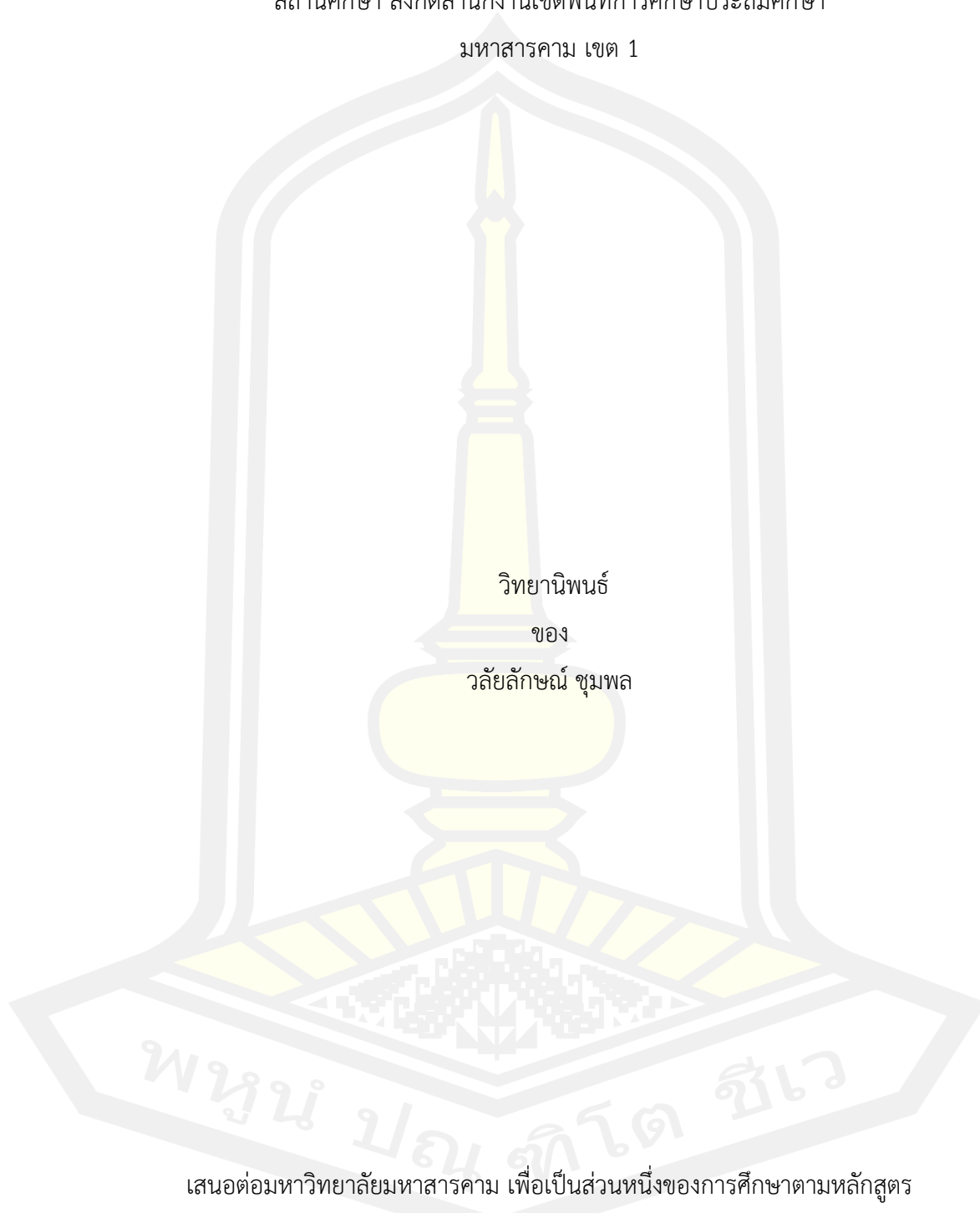
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
วลัยลักษณ์ ชุมพล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
เมษายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

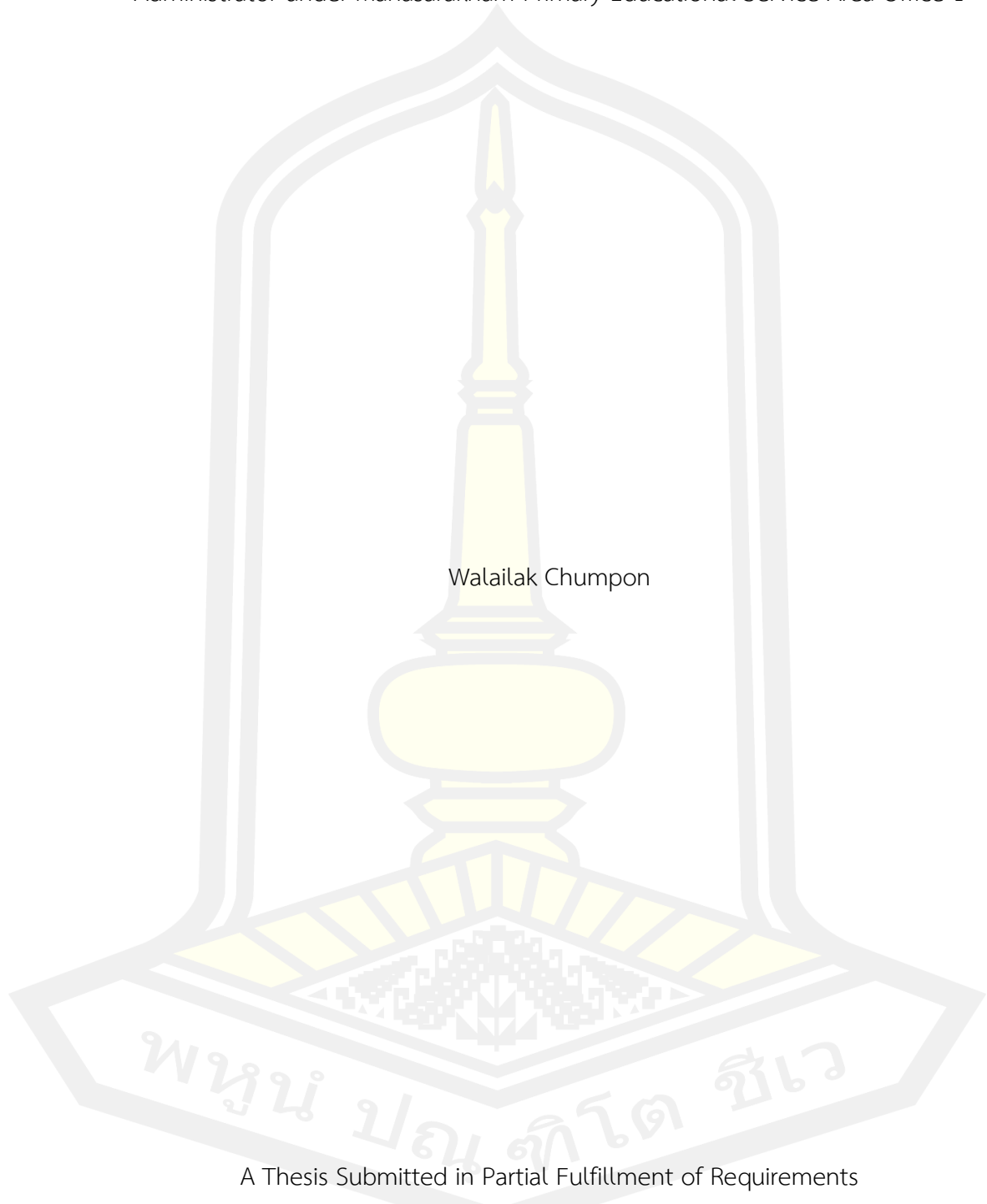
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
เมษายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Transformational Leadership Program of School
Administrator under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1



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

April 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1		
ผู้วิจัย	วลัยลักษณ์ ชุมพล		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรินธร นามวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 249 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



TITLE	Developing a Program to Strengthen Transformational Leadership Program of School Administrator under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1		
AUTHOR	Walailak Chumpon		
ADVISORS	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to investigate the current conditions, desirable conditions and needs of transformational leadership of school administrators under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1 2) to develop a Program to strengthen transformational leadership of school administrators under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1. The design of this study was mixed method which divided into 2 phrases. Phrase 1 was the study of the current conditions, desirable conditions and need of transformational leadership of school administrators. There were 249 samples, school directors and head teachers of each departments included. The instrument used to collect data was the questionnaire regarding the current conditions, desirable conditions and needs of transformational leadership of school administrators. The statistics used to analyze the data were percentage, average and standard deviation, and PNI Modified. Phrase 2 was the development of the program to strengthen transformational leadership of school administrators. There were 5 experts obliged to evaluate the suitability and possibility of the program. The statistics used to analyze the data was mean and standard deviation.

The result revealed that:

1. The current conditions of transformational leadership of school administrators showed that the overall was at a high level. The overall desirable conditions were at the highest level. Having the needs of transformational leadership, intellectual stimulation was the most required element, and individualized consideration, idealized influence and inspirational motivation were required in order of priority.

2. There were 6 elements of the program to strengthen transformational leadership of school administrators including the principle, the objectives, the targets, the contents, the development processes, and the evaluation. The contents divided into 4 modules consisting of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Based on the expert evaluation results of transformational program's suitability and possibility was at the highest level.

Keyword : Program, Transformational Leadership, Strengthening Transformational Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะและตรวจสอบแก้ไขในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน รองคณบดีฝ่ายวิชาการบัณฑิตศึกษา และบริการวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พิลาพุทธา อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนากการศึกษา และอาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ นายประมวล ต้นทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่าตามาอุดมชัย นายสมร นามคุณ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคูขาด ดร.เพ็ญพักตร์ ภูมมาลา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคูขาด นางลำไพ วันจงคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนพยอม และ ดร.วิทย์ธร พันธสอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโสกภารา ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่กรุณาให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา บุพการี ครู คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน สนับสนุนและเป็นขวัญกำลังใจ ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องตลอดไป

วัลย์ลักษณ์ ชุมพล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ.....	12
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม.....	73
บริบททั่วไปของของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1.....	81
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	84
งานวิจัยในประเทศ.....	84

งานวิจัยต่างประเทศ.....	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	89
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	91
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	147
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	147
สรุปผล	147
อภิปรายผล.....	148
ข้อเสนอแนะ	151
บรรณานุกรม.....	153
ภาคผนวก.....	162
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	163
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	180
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	183
ภาคผนวก ง คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	193
ประวัติผู้เขียน.....	195

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎี.....	44
ตาราง 2 สรุปลักษณ์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	45
ตาราง 3 สรุปลักษณ์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากทฤษฎี	49
ตาราง 4 สรุปลักษณ์การพัฒนา วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	72
ตาราง 5 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	92
ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน.....	102
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	104
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	105
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	107
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	108
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	110

ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 รายองค์ประกอบ 111

ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 112

ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... 114

ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา..... 116

ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 117

ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์..... 121

ตาราง 18 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... 123

ตาราง 19 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการกระตุ้นการใช้
ปัญญา..... 125

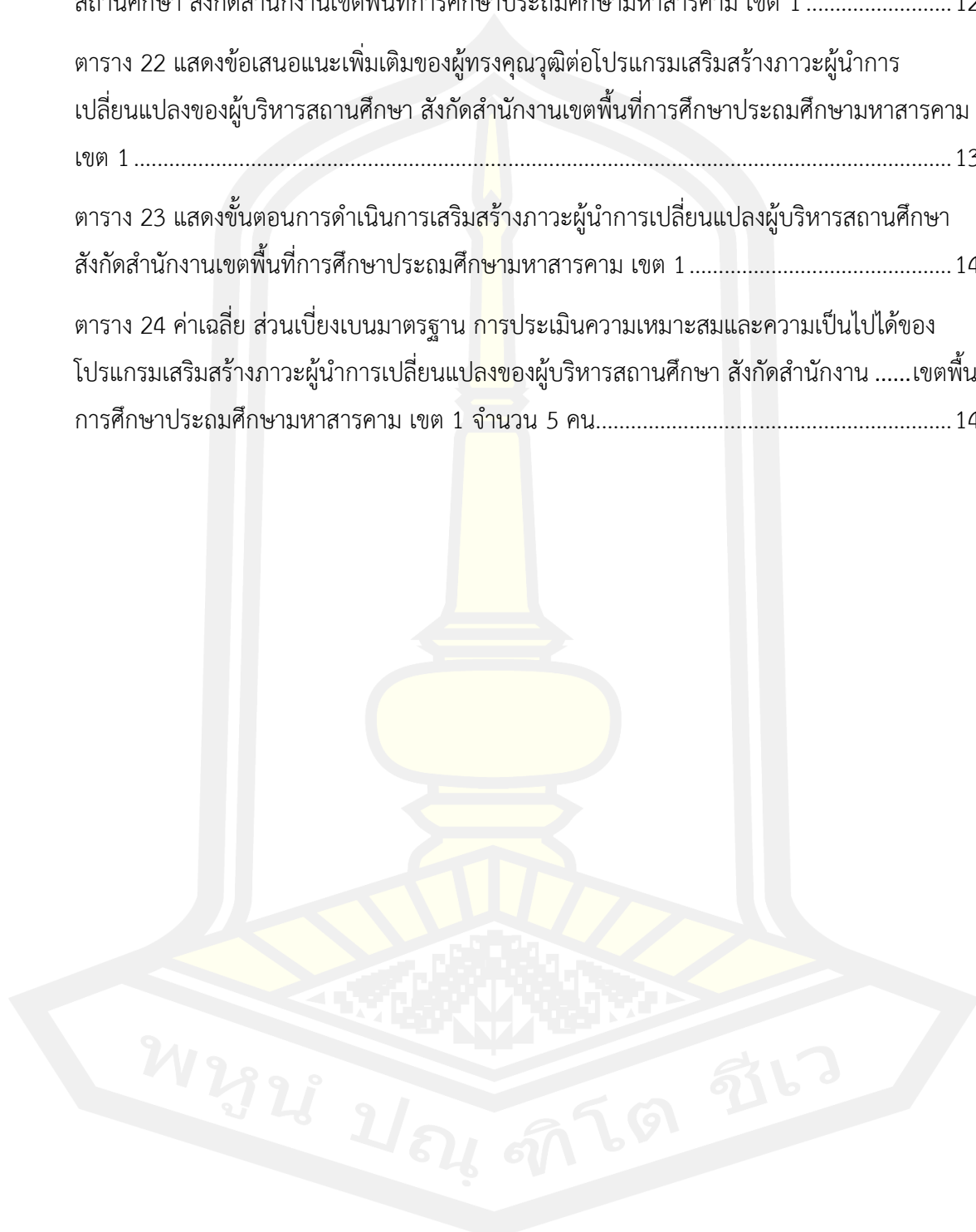
ตาราง 20 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการคำนึงถึงปัจเจก
บุคคล..... 127

ตาราง 21 แสดงการสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 128

ตาราง 22 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1 136

ตาราง 23 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 143

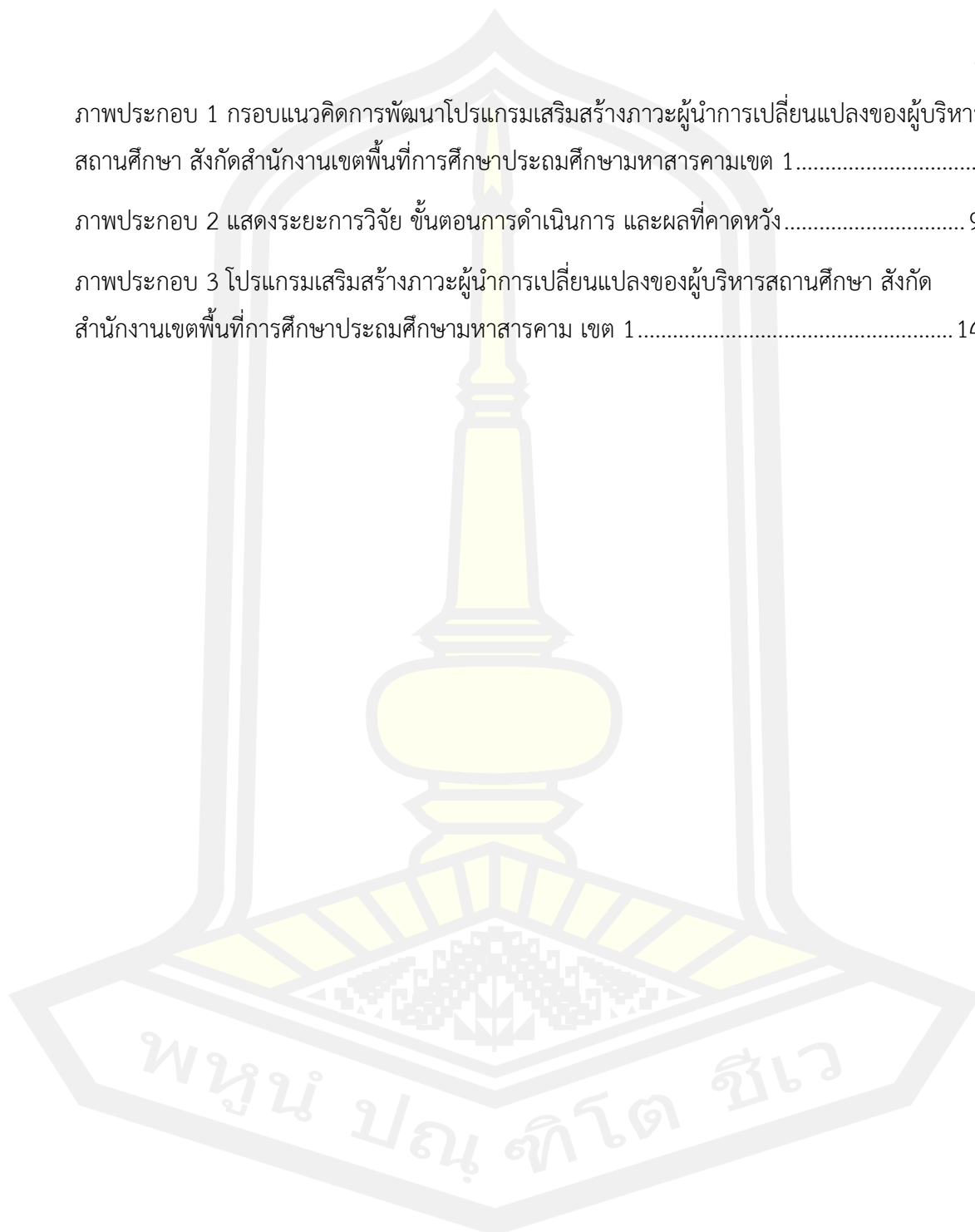
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 5 คน..... 146



สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1.....	8
ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	90
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	145



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ท่ามกลางสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สังคมโลกเกิดแรงกระเพื่อมและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่มีมากขึ้น กล่าวคือบนเวทีโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้นในแต่ละแขนง ซึ่งส่งผลให้นานาประเทศจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกให้ได้สูงที่สุดและดีที่สุด นอกจากนี้ยุคปัจจุบันเป็นยุคที่เชื่อมโยงทุกมุมโลกให้ใกล้ชิดมากขึ้น โดยไร้ขีดจำกัดหรือที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน (Globalization) ซึ่งนำมาถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา รวดเร็ว และเสมือนจริง ทำให้พฤติกรรมและความคิดของคนทำงานยุคปัจจุบันมีความแตกต่างจากคนยุคก่อน ซึ่งปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่และการดำเนินกิจกรรมของคนในทุกสังคม ในขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดในหลากหลายด้านที่เป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง รวมไปถึงการศึกษา ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ ประเทศไทยในช่วงของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ถือเป็นช่วงเวลาที่ทำนายที่จะนำประเทศไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีนี้ บ่งบอกถึงทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่ว่าด้วยด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยความเข้าใจ เข้าถึง จึงจะพัฒนาได้โดยใช้ศักยภาพของมนุษย์เป็นตัวนำ ขับเคลื่อนด้วยปัญญาของคน ต้องลงทุนในมนุษย์ให้เป็นผลผลิตที่ดี ทุกคนได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน และอยู่อย่างยั่งยืน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2546)

จากความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รัฐบาลไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการมีความพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะนำเป้าหมายของการศึกษาเข้าสู่โลกและทิศทางที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนา และนโยบายการศึกษา ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักการ กรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ในทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษาที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ผลิต และพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถ พร้อมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ

สู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพิ่มความเข้มแข็งให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2554) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษา และระบบสังคมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารยังต้องเป็นภาวะผู้นำที่สามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย และความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป (กาญจน์ เรืองมนตรี และจริธร นามวรรณ, 2549)

จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกมีอิทธิพลต่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างชัดเจน ดังนั้น การเป็นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) เนื่องจากเป็นกระบวนการวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2554) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจึงต้องตระหนักถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์และนำไปพัฒนาองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในยุคปัจจุบัน ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพการศึกษา และคุณภาพสถานศึกษา ตลอดจนเกิดการตระหนักถึงปัญหา รู้ถึงเหตุของปัญหา และร่วมกันเสนอแนะแนวแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ อีกทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้ศักยภาพด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยังมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น กำลังใจ และความเห็นอกเห็นใจกันในการทำงาน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือในไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนา

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (โกวิวัฒน์ เทศบุตร, 2558) นอกจากนี้ ผู้บริหารคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรตื่นตัวต่อการจัดการศึกษา ให้สำเร็จในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และจะนำไปสู่ผลงานอันเป็นคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างทั่วถึง พร้อมก้าวสู่ ประชาคมอาเซียน บนพื้นฐานของความเป็นไทยและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนด และการที่จะทำหน้าที่ให้สมบูรณ์นั้น บุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีจุดแข็งที่ผู้บริหาร สถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในปัจจุบันผู้บริหาร สถานศึกษายังพบจุดอ่อนที่ยังเป็นอุปสรรค คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดแนวนโยบายใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาเดิมในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอน ขาดแนวทางในการพัฒนาที่ ชัดเจนและผลของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม รวมไปถึงความไม่เข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรที่มีความถนัดที่หลากหลาย เฉพาะด้าน แต่ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพในด้านนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องบริหารสถานศึกษาอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์และ พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2564)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผล ของการบริหารสถานศึกษา สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นจริง เอาใจใส่และเข้าใจความแตกต่างของ แต่ละบุคคล สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร นำไปสู่การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานทางการศึกษาในการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนา การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนำไปเป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อไป
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษา วิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารของ Bennis and Nanus (1985), Bass (1997), Rafferty and Griffin (2004), และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับคำถาม และความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการ ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 703 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการ ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 249 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจาก ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970)

ระยะที่ 2

1. ผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 3 คน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดย จำนวน 5 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัย เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Bennis and Nanus (1985), Bass (1997), Rafferty and Griffin (2004), และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

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

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Lombardo และ Eichinger (1996) และ Charlesand Wargnier (2013) ได้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ดังนี้

- 2.1 ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาผ่านประสบการณ์
- 2.2 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านกิจกรรมและบุคคลอื่น ๆ
- 2.3 ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการอบรม

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Megginson (1972), McCauley (1986), Bolam (1994), DuBrin (2004) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

- 3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 3.2 การศึกษาดูงาน
- 3.3 การอบรม

4. องค์ประกอบของโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ Charney and Conway (2005), Kanaya and others (2005), Armstrong (2010), Mondy (2010), Dyer and others (2013), อารัง บัวศรี (2542) และสุมิตรา พงศธร (2550) ได้องค์ประกอบโปรแกรม 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 หลักการ
- 4.2 วัตถุประสงค์
- 4.3 กลุ่มเป้าหมาย
- 4.4 เนื้อหา
- 4.5 กระบวนการพัฒนา
- 4.6 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

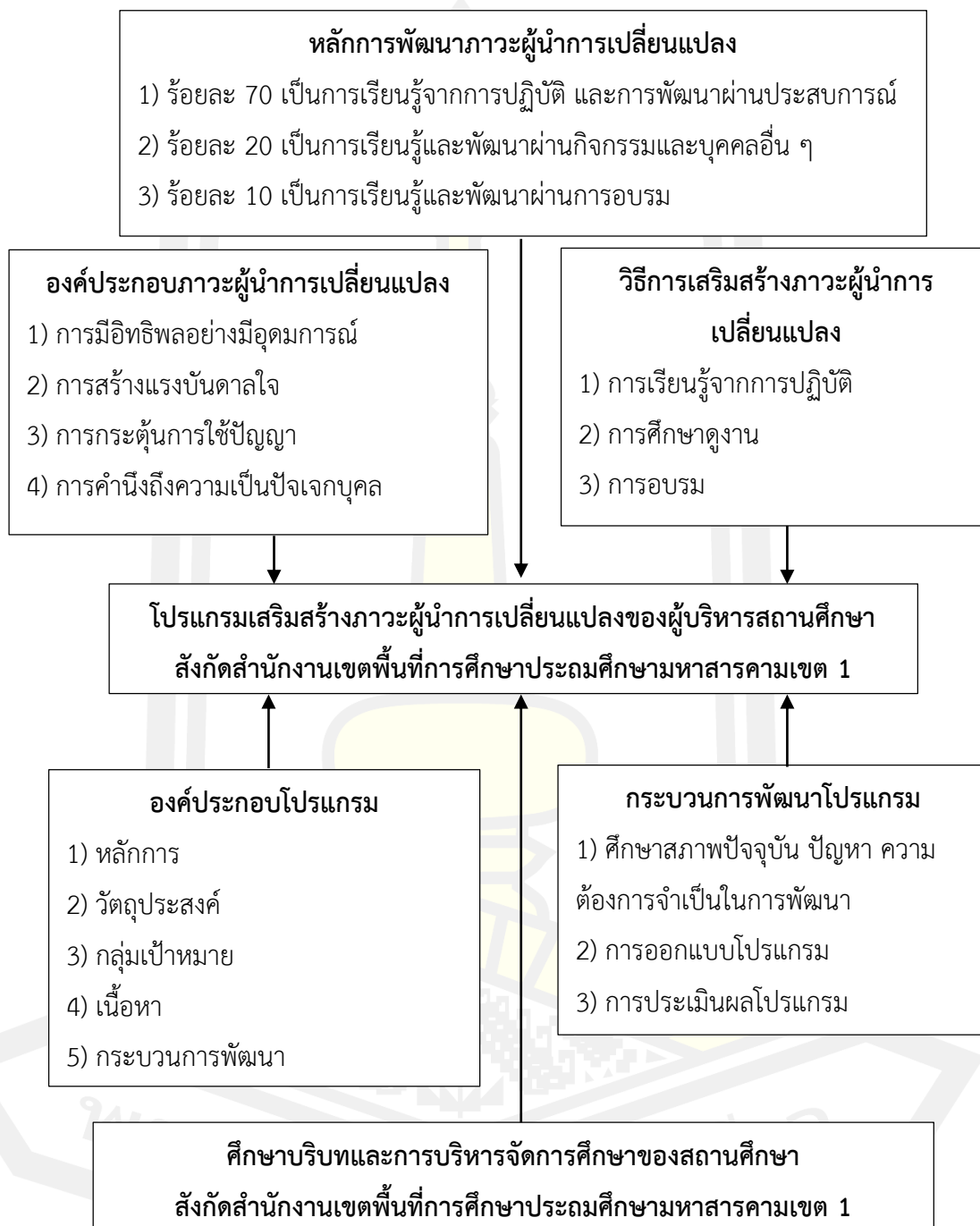
ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาเอกสารของ Knowles (1980), Barr and Keating (1990), Styles (1990), Boone (1992), Houle (1996), Caffarella (2002) และ Carolyn Barratt and other (2556) ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 5.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 5.2 การออกแบบโปรแกรม
- 5.3 การประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แสดงดังภาพประกอบ 1

พหุบัณฑิต ชีวะ

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 4 ชุดกิจกรรม ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงานของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยการใช้กระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน และกระตุ้นศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามในการมุ่งสู่เป้าหมายของผู้ร่วมงานให้มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งตระหนักในภารกิจและเป้าหมายขององค์กรที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกและพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์เพื่อประโยชน์ส่วนตน สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ พร้อมทั้งมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความเชื่อและสร้างค่านิยมให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และเสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและกระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้แก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้นและความมั่นใจในการทำงาน และมีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นในการคิดแก้ปัญหาที่เป็นระบบ มีการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์เดิมในรูปแบบใหม่ ๆ และสร้างสรรค์

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความมั่นใจในตัวผู้ตามและปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและรับรู้ถึงการเอาใจใส่และสนับสนุนให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เพื่อยกระดับศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น

3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม

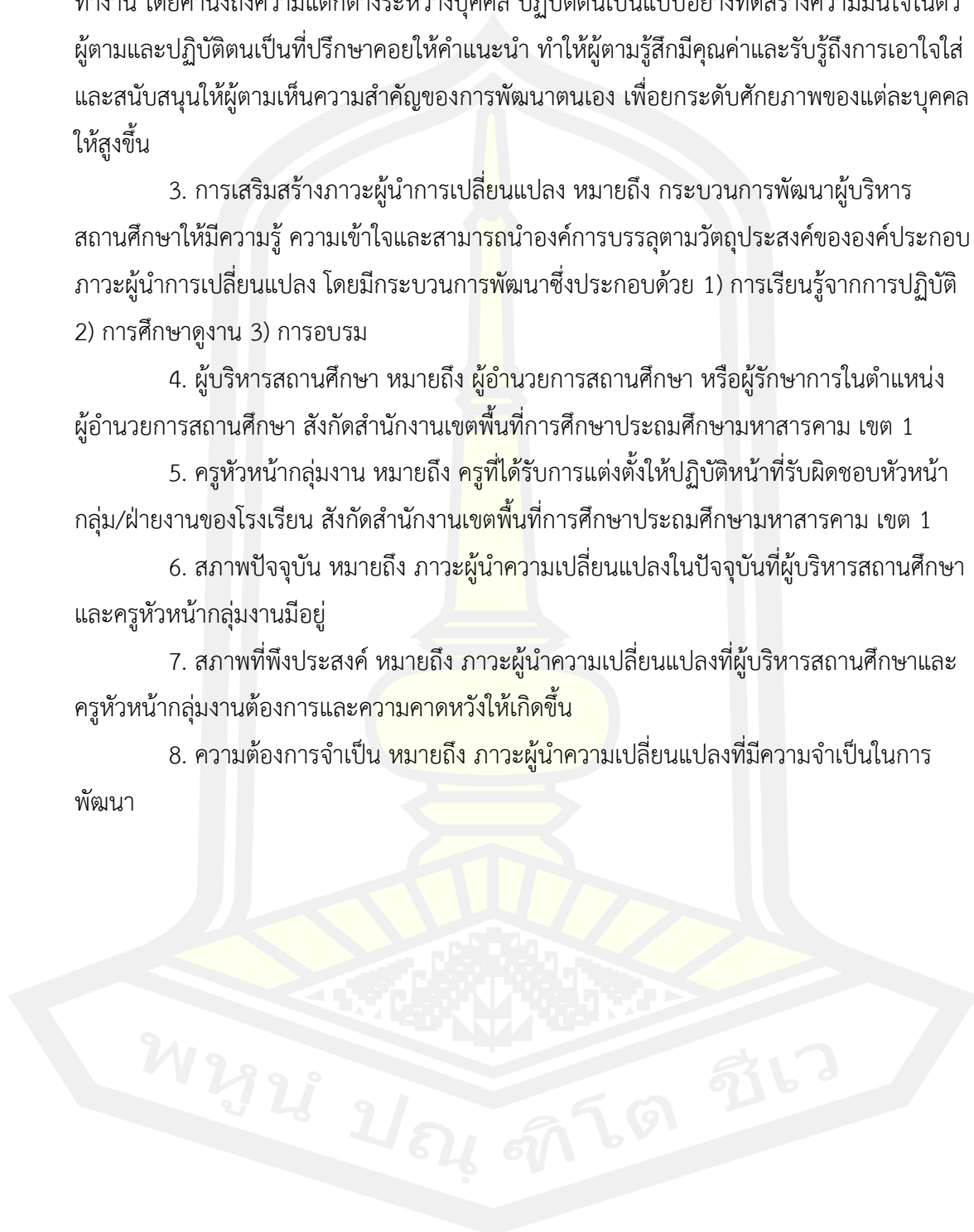
4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

5. ครูหัวหน้ากลุ่มงาน หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่ายงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงานมีอยู่

7. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงานต้องการและความคาดหวังให้เกิดขึ้น

8. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงที่มีความจำเป็นในการพัฒนา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.3 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.6 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.7 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.2 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
 - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 3.2 ส่วนประกอบของโปรแกรม
 - 3.3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. บริบทโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550) สรุปว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้าเป็นศูนย์กลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เสรี วงษ์มณฑา (2550) สรุปว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรอย่างทุ่มเท ผู้นำที่ดีคือคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยสำนึกของการมีส่วนร่วม

วีณา เพชรจิระวรพงษ์ (2552) สรุปไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง แก้ปัญหาประสานงานจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและเป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำและเพื่อช่วยเหลือให้กิจการสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสามัคคี ไว้วางใจและเชื่อใจกันและกันได้ และนำพาองค์กรและผู้ปฏิบัติงานบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษา และระบบสังคมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้สรุปถึงบทบาทที่แสดงถึงยุทธวิธีของผู้บริหาร ซึ่งมี 11 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม-สนับสนุน
2. บทบาทการเป็นผู้เสาะหาและผู้ให้ข้อมูล
3. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
4. บทบาทเป็นผู้ชี้แนะ

5. บทบาทเป็นผู้ให้พลัง
6. บทบาทเป็นผู้กระตุ้น
7. บทบาทเป็นผู้ปรองดอง
8. บทบาทเป็นผู้รักษาประตูคือพยายามติดต่อสื่อสารแบบเปิด
9. บทบาทเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน
10. บทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์กลุ่ม
11. บทบาทเป็นผู้ตาม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540) ได้สรุปบทบาทที่สำคัญในการบริหารงาน รวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst)
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner)
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker)
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer)
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager)
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator)
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator)
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager)
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager)
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager)
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager)
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager)
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager)
15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser)
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relation)
17. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head)

Mintzberg (1973) ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่กลุ่มหรือองค์การเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของกลุ่ม/องค์การ ผู้นำควรรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรเปลี่ยนแปลงอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

2. บทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับกลุ่ม โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมและต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์นี้ให้กับกลุ่ม

3. บทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม โดยการสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ให้ผู้ตามมีความเชื่อความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่าก็จะทำให้ผู้ตามมีความเพียรพยายามในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

4. บทบาทประมุข สืบจากผู้นำเป็นผู้ที่ผู้ตามยอมรับและมอบหมายให้เป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นผู้นำต้องแสดงบทบาทเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ

5. บทบาทผู้ประสาน ผู้นำต้องสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้ตามและบุคคลอื่น ๆ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน

6. บทบาทผู้รับข่าว ผู้นำต้องแสดงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาโอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

7. บทบาทผู้กระจายข่าว ผู้นำต้องกระจายข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ตามได้รับรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและบางครั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้

8. บทบาทผู้แก้ไขปัญหาในการนำกลุ่มนั้น บางครั้งอาจเกิดปัญหาฉุกเฉินเกิดขึ้น ผู้นำต้องรู้ถึงความผิดปกติหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ต้องมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ

9. บทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้นำสมควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองต่าง ๆ เพื่อปกป้องและแสวงหาผลประโยชน์ที่ถูกต้องและชอบธรรมให้แก่ผู้ตาม

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการทั้งหน้าที่ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงาน ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ไขปัญหา ทั้งยังต้องมีบทบาทเป็นนักวางแผนหรือนโยบาย เป็นที่ปรึกษา ผู้ประสานงาน คอยกำกับติดตาม ดูแล ให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทักษะกระบวนการกลุ่ม และปฏิบัติตามตลอดจนเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาทที่เหนือผู้อื่น โดยมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2549) ได้สรุปความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย และความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

วาโร เฟ็งส์วีสต์ (2549) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมนิ (2550) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำ เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เสรี วงษ์มณฑา (2550) สรุปว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรอย่างทุ่มเท ผู้นำที่ดีคือคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยสำนึกของการมีส่วนร่วม

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือผู้อื่น และสามารถที่จะจูงใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และดำเนินการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ภารดี อนันต์นาวิ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของ

สมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จำเนียร พลหาญ (2553) สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถใช้อิทธิพลที่ตนมีอยู่ให้บุคคลอื่นคล้อยตาม เพื่อที่จะร่วมมือทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน ความสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

Daft (1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

Owens (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพล

Yukl (2002) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทาง เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Fullan (2006) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) และการทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการ และ

มีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา และเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ที่บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย และสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกหรือ กระบวนการที่ซึ่งมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าวใจ สร้างความไว้วางใจและเชื่อมั่นให้บุคคลดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ และเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกหรือบุคคลในองค์การ และปฏิบัติตาม นโยบายแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่เป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่ จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งจะครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น Stogdill (1974) ได้ทำการสังเคราะห์ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949–1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา พบว่า มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Traits) ดังนี้

- 1) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ Adaptable to Situation
- 2) รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert Social Environment)
- 3) มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ (Ambitious, Achievement Orientation)
- 4) มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive)
- 5) ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
- 6) ตัดสินใจดี (Decisive)
- 7) สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)
- 8) ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominant, Power Motivation)
- 9) ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, High Activity Level)
- 10) มีความมุ่งมั่นพยายามต่อเนื่อง (Persistent)
- 11) มีความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 12) สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of Stress)
- 13) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)

ด้านทักษะ ได้แก่ ฉลาดเฉลียวมีสติปัญญา (Clever, Intelligent) มีทักษะด้านโน้มน้าว (Conceptual Skilled) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) มีความนุ่มนวลและมีอัธยาศัยดี (Tactful and Diplomatic) ความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent and Speaking) มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable about the Work) มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร (Organized, Administrative Ability) มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive) มีทักษะทางสังคม (Social Skilled)

คุณลักษณะของผู้นำและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จโดย Yukl

Yukl (1989) ได้รายงานคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 2) มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลง 3) มีความกระตือรือร้นและมุ่งสู่ความสำเร็จ 4) เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย 6) การตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) มีอิสระในการคิดและทำ 8) การสร้างจุดเด่น 9) มีความมุ่งมั่น 10) ความมีชีวิตชีวา 11) ความเชื่อมั่นตนเอง 12) ความอดทนต่อความเครียดและ 13) ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบด้านทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) ทักษะทางสติปัญญา 2) ทักษะทางความคิด 3) ทักษะทางความคิดริเริ่ม 4) ทักษะทางการทูตมีไหวพริบ 5) ทักษะทางการพูด 6) ทักษะทางความรู้ความเข้าใจในงาน 7) ทักษะความสามารถในการบริหาร 8) ทักษะทางการชี้ชวนและ 9) ทักษะทางสังคม

Miner (1967) ได้นำเสนองานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหาร (Miner's Research on Managerial Motivation) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจด้านบทบาทการบริหารซึ่งอธิบายถึงประเภทของคุณลักษณะด้านการจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารสำคัญขององค์การที่มีสายงานบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ โดยทำการวัดแรงจูงใจการบริหาร (Managerial Motivation) ด้วยเครื่องมือวัดแบบทดสอบคาดการณ์ (Projective Test) ที่เรียกว่า Miner Sentence Completion Scale หรือมาตราส่วนการทำประโยคให้สมบูรณ์ของ Miner แบบทดสอบดังกล่าวให้ทั้งคะแนนรวมของแรงจูงใจในการบริหารทั้งหมดและคะแนนแยกตาม การแบ่งประเภทย่อยของแรงจูงใจ การบริหารแต่ละด้าน จำนวน 6 ด้าน ทำการวิจัยต่อเนื่องมากกว่า 33 ครั้ง ในเวลา 30 ปี เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโต ก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร ผลปรากฏว่า ในองค์กรที่เป็นราชการขนาดใหญ่มีค่าสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของคะแนนรวมระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่า มีประเภทย่อยของแรงจูงใจการบริหารที่ให้ผลไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ 1) ความปรารถนาที่จะใช้อำนาจ (Desire to Excuse Power) 2) ความปรารถนาแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน (Desire to Compete with Peers) และ 3) มีเจตคติเชิงบวกต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ (Positive toward Authority Figures) ส่วนแรงจูงใจการบริหารอีก 3 ประเภทย่อย ที่พบว่าไม่ค่อยมีประโยชน์มากนักต่อการสนับสนุนให้เติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้แก่ 4) ความปรารถนาที่จะก้าวโดดเด่นออกมาจากกลุ่ม (Desire to Stand out from the Group) 5) ความปรารถนาในการปฏิบัติงานไปตามหน้าที่การบริหาร (Desire to Perform Routine Administrative Function) และ 6) ความปรารถนาในการแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (Desire to be Actively Assertive) ส่วนผลการวิจัยผู้นำในองค์กรขนาดเล็กที่มีความเป็นราชการน้อย (เช่น โรงเรียนขนาดเล็กในชนบท) พบว่า แรงจูงใจการบริหารไม่เป็นประโยชน์ต่อการคาดการณ์ด้านความเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่ง

สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ต่อมาได้มีการวิจัยซ้ำอีกครั้งหนึ่งกลับพบว่า แรงจูงใจการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ แม้ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กก็ตาม นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงมักก้าวขึ้นมาจากตำแหน่งในองค์การขนาดใหญ่ โดยมีระดับแรงจูงใจการบริหารสูงกว่าผู้บริหารระดับสูงที่ขึ้นมาจากองค์การขนาดเล็กหรือจากบริษัทแบบครอบครัว ทั้งนี้ผู้บริหารทั้งสองต่างมีค่าคะแนนรวมด้านแรงจูงใจการบริหารสูงกว่าเพื่อนคนอื่นขณะที่อยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกันก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งใหม่ จึงกล่าวโดยสรุปว่า ผลงานวิจัยยืนยันชัดเจนว่าแรงจูงใจการบริหารมีผลเชิงบวกต่อการคาดหมายความเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารสำหรับองค์การขนาดใหญ่ แต่ในองค์การขนาดเล็กยังขาดความแน่นอนที่คงเส้นคงวาด้านความสัมพันธ์ในประเด็นดังกล่าว

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio เริ่มศึกษาในปี 1954 ณ มหาวิทยาลัย Ohio State University ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยการริเริ่มของ Carroll L. Shartle ต่อมาใน ค.ศ. 1959 John K. Hemphill and Alvin E. Coons ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Descriptive Questionnaire หรือ LBDQ พบว่า สามารถนำไปใช้อธิบายภาวะผู้นำได้สองมิติคือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตามการมอบหมาย และความรับผิดชอบการกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีการทำงานและการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นมุ่งงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่าง ๆ ได้น้อยมาก

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิดความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือขอเสนอจากผู้ตาม เพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น สรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมิติทั้งสองด้านของผู้นำ พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติคือ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์

2. ผลการวิจัยชี้ชัดว่ากลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้ นำแสดงออกด้วยพฤติกรรม ด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่าด้านกิจสัมพันธ์

3. ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้ นำต้องการให้ผู้ นำใช้ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้ บังคับบัญชายิ่งสูงมากยิ่งต้องการให้ผู้ นำใช้ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้นตามไปด้วย

4. มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่ากลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของพฤติกรรม ด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้ นำมากกว่าหลักฐานยืนยันว่า การลาออกจากงานน้อยมากและระดับความ พึงพอใจในงานสูงสุดเมื่อกลุ่มผู้ตามได้ทำงานกับผู้ นำที่มีคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง

5. ในทางกลับกันกับข้อ 4 พบว่า ผู้ นำที่มีค่าคะแนนของพฤติกรรมด้าน มิตรสัมพันธ์ต่ำ แต่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงนั้น กลุ่มผู้ตามที่ร่วมงานด้วยจะมีอัตราการร้องทุกข์ และการลาออกจากงานในระดับสูง

6. ผลการวิจัยยังชี้ว่า ผู้ นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์สูงจะได้คะแนน การประเมินของผู้ บังคับบัญชาสูงเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีผลงานที่ออกมาสูงกว่าผู้ นำที่มี ค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ

7. มีข้อสำคัญต่อผู้น้องการทั้งหลายที่ผลวิจัยเสนอแนะคือ สถานการณ์ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งไม่ว่าผู้ นำจะมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือด้านมิตรสัมพันธ์ หรือทั้งสองด้าน ก็ตาม กล่าวคือในบางสถานการณ์กลุ่มผู้ตามอาจให้คะแนนผู้ นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านกิจสัมพันธ์สูงว่า เป็นผู้ นำที่มีประสิทธิผลมากกว่า ตัวอย่างการวิจัยพบว่า จากการสอบถามกลุ่มผู้ นำหน่วยทหารอากาศ ซึ่งได้รับคะแนนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูงกับถูกกลุ่มผู้ตามประเมินว่าเป็นผู้ นำที่มีประสิทธิผล น้อยกว่าผู้ นำหน่วยทหารที่มีคะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ทั้งนี้ผลดังกล่าวอาจมีเหตุผลมาจาก วัฒนธรรมองค์การทหารที่มีความคาดหวังผู้ นำที่เหมาะสมกับงานในลักษณะนั้นก็ได้

ทฤษฎีตาข่ายแบบภาวะผู้ นำ (The Leadership Grid)

Blake และ Mouton (1985) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Texas University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอภาวะผู้ นำแบบสองมิติ (A Two Dimensional Leadership Theory) โดยพัฒนาทฤษฎีที่ได้จากการค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่น ที่มีต่องาน (Concern for Production) และความมุ่งมั่นที่มีต่อคน (Concern for People) ที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้ นำระดับสูงในบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของโลก นำไปสู่ การพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) เป็นทฤษฎีตาข่ายแบบภาวะผู้ นำ (The Leadership Grid) โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้ นำทั้งด้านความมุ่งมั่นที่มีต่องานและความมุ่งมั่น ที่มีต่อคนจึงเกิดตาข่ายแทนแบบภาวะผู้ นำทั้งหมด 81 ช่อง แบ่งออกเป็นได้ ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ (Impoverished Management) เป็นการบริหารงาน โดยผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารงานแบบปล่อยตามสบาย โดยผู้นำจะแยกตนเองออกจากผู้ตามคนอื่น ๆ กระทำตนเหมือนเป็นผู้ส่งสารเพียงอย่างเดียวไม่ให้ความสนใจทั้งคนและงานมีความเฉื่อยชา ไร้จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุตามจุดมุ่งหมายและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลน้อยที่สุด

ประเภทที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนเป็นหลัก (Country Club Management) เป็นผู้นำที่บริหารงานมุ่งความสัมพันธ์กับคนเป็นหลักและมุ่งงานในระดับต่ำ ผู้นำสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ ใช้การบริหารงานแบบสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มสร้างความจงรักภักดีต่อกลุ่มและต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม โดยให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมายในการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับต่ำ และพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์กับคนทุกระดับสร้างขวัญและกำลังใจเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งและพยายามกลบเกลื่อนความขัดแย้ง พยายามชักจูงให้ผู้ตามมีความเห็นตรงกันคล้อยตามกันเมื่อเกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งในองค์กร

ประเภทที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเป็นหลัก (Task Oriented Management) เป็นการบริหารงานที่มุ่งผลของการปฏิบัติงานเป็นหลัก และมุ่งความสัมพันธ์กับคนในระดับต่ำ ผู้นำเชื่อว่าคนไม่ชอบการทำงานจึงเน้นการออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด มีการกำกับติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอน ไม่สนใจความต้องการและความพึงพอใจของผู้ตาม มีการใช้อำนาจกับผู้ตามมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิด โดยผู้ที่อำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวคือ ผู้นำมีการแยกผู้นำกับผู้ตามในการปฏิบัติงาน โดยไม่ให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพราะมีความเชื่อว่าเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานผู้นำเป็นผู้ริเริ่มและตัดสินใจ ไม่ชอบให้ผู้ตามเสนอความคิดเห็น มีการสั่งงานตามลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา มีการสื่อสารกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างเป็นทางการ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นจะไขว่คว้าหาหนทางในการแก้ปัญหาและเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ตาม

ประเภทที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งทำงานเป็นทีม (Team Management) การบริหารงานที่ผู้นำมุ่งความสนใจความต้องการของทั้งองค์กรและคนในระดับสูง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลงานและความสัมพันธ์ในองค์กร มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตาม ในการกำหนดเป้าหมายและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของทีม ผู้ตามมีส่วนร่วมในการผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผู้นำมีความริเริ่มสูงในการปฏิบัติงาน ชอบทดลองสิ่งใหม่ และพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ตาม ผู้นำเป็นทั้งผู้ริเริ่มและผู้ปฏิบัติตาม และยังคงมีความชัดเจนในความคิดของตนเอง มีความสัมพันธ์ที่มี

กับผู้ตามบนพื้นฐานของความเชื่อถือว่าไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็น การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดตามการปฏิบัติงานประเมินผลความก้าวหน้าเมื่อเกิดปัญหา ความขัดแย้ง ผู้นำจะวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขโดยใช้วิธีการที่เปิดเผยและเปิดกว้าง ผู้ตามพอใจในการปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและมีความผูกพันทั้งในด้านการงานและความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ประเภทที่ 5 พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของคนและองค์กรในระดับปานกลาง ผู้นำจะให้ความสำคัญของงานเท่ากับสำคัญของคน แม้ว่าความต้องการของทั้งสองอย่างจะขัดแย้งกันก็ตาม จะใช้วิธีการให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรกดดันกันเองมากกว่าการใช้อำนาจบังคับบัญชาโดยตรง ส่วนการตัดสินใจยึดกฎระเบียบและส่งเคยปฏิบัติสืบทอดกันมา ผู้นำไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการปฏิบัติตามแนวทางที่เคยปฏิบัติแบบดั้งเดิม ผู้นำมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับในองค์กร ไม่ชอบเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง เปิดโอกาสให้ผู้ตามร่วมกันแสดงความคิดเห็นและผู้นำจะตรวจสอบและยอมรับข้อเสนอที่ดี และไม่ขัดแย้งกับกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่เดิมจาก 5 ประเภท ที่กล่าวมา Blake and Mouton เสนอว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งทำงานเป็นทีมจะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การโยกย้ายงานและการขาดงานจะลดลงผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับที่สูง การร้องเรียนจะลดน้อยลง ผู้นำจะมีความเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และมีพฤติกรรมที่เปิดเผย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

การศึกษาผู้นำตามกลุ่มแนวคิดเรื่องผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงสถานการณ์ ในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ปรากฏว่า ไม่พบแบบผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถให้ได้ทุกสถานการณ์ จึงได้มีการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)

Fiedler (1967) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของผู้นำและสถานการณ์บนพื้นฐานความจริงที่ว่า 1) แบบภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจของผู้นำ และ 2) ประสิทธิภาพของกลุ่มและสถานการณ์ที่เหมาะสมมีผลต่อหน้าที่ผู้นำ ดังนั้นการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นของผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ Fiedler ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเป็นการแสดงออกเฉพาะอย่างของผู้นำในทางที่จะทำและประสานงานในการทำงานของกลุ่มสมาชิก ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำสามารถที่จะสั่งการโดยมีอิทธิพลเหนือกลุ่มสมาชิก ในทางตรงกันข้ามคำว่าแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) นั้นหมายถึง ลักษณะ

โครงสร้างของผู้นำที่จะเร่งเร้าพฤติกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน กล่าวโดยสรุป แบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะของบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละคนที่ไม่บ่งถึงรูปแบบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมอย่างไรในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ Fiedler (1967) ได้สร้างแบบสอบถามขึ้นเรียกว่า Least Preferred Co-Worker Scale (LPC) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อวัดลักษณะผู้นำของบุคคล ซึ่งสามารถที่จะบอกได้ว่าเมื่อบุคคลผู้นั้นกลายเป็นผู้นำแล้วจะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และจะมีผลทำให้กลุ่มของตนเกิดประสิทธิผลในการทำงานเพียงใด แบบสอบถามนี้ต้องการให้ผู้ร่วมงานตอบบรรยายลักษณะของผู้ที่เคยร่วมทำงานกับผู้ตอบมาในอดีตหรือปัจจุบัน เป็นบุคคลที่ยุ่ยากประสบปัญหาความล้มเหลวในการปฏิบัติงานการตอบคำถามลงบน Semantic Differential Scales ซึ่งมี 8 ลำดับ แบบสอบถามนี้ต้องการที่จะหาว่าผู้ตอบไม่ชอบทำงานร่วมกับคนที่มีบุคลิกภาพตามรายการ ในตัวอย่างแบบสอบถามผู้ตอบจะเลือกคะแนนตามความรู้สึกของตนคะแนนจะเรียงจาก 1-8 คะแนน 8 หมายถึง ความพึงพอใจมากที่สุดคะแนน LPC จะได้จากการรวมคะแนนทั้งหมด ถ้าคนที่ได้คะแนนสูงในแบบสอบถาม LPC แสดงผลในทางบวกว่ามีความพึงพอใจแต่ถ้าได้คะแนนต่ำแสดงผลในแง่ลบ LPC สามารถจำแนกแบบภาวะผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำที่เน้นงาน (Task Oriented Leaders) จะได้คะแนนต่ำการตอบแบบสอบถาม และ 2) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented Leaders) จะได้คะแนนสูงจากการตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกตัวประกอบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็น 3 ประเภท (Fiedler and Garcia, 1987) คือ อำนาจในหน้าที่ หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำนั้น ๆ ที่จะส่งผลในการบังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีอำนาจมากสามารถให้คุณให้โทษได้ย่อมมีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชามากขึ้น อำนาจในตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้นำทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น โครงสร้างของงานหมายถึงงานมีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นขั้นตอนมากน้อยเพียงใด ถ้าหากงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนมากเท่าใดย่อมทำให้ผู้นำทำงานได้ง่ายมากขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ หมายถึงผู้นำจะได้รับการยอมรับยอมรับขึ้นอยู่ด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับผู้นำ

Fiedler (1967) สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ไว้ ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ควบคุมมากผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ควบคุมปานกลางผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (มี LPC สูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อยผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

Fiedler (1967) ได้เสนอแนะว่า องค์การควรเน้นการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องเข้ากับผู้นำมากกว่าการเปลี่ยนแปลงผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์

โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานจะไม่ได้ประโยชน์จากการเข้าอบรมเกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ก็ไม่ตอบสนองการอบรมเพื่อพัฒนาเป็นผู้มุ่งงาน ด้วยเหตุนี้จึงเสนอแนะให้ผู้นำเป็นผู้ที่ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ใหม่ให้มาสอดคล้องเหมาะสมกับผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory หรือทฤษฎีวงจรชีวิต Life-Cycle Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย Hersey และ Blanchard (1969) ได้รับความนิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำโดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน (Different Situations Demand Different Kinds of Leadership) สรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ลักษณะของผู้นำประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่

- 1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงาน การจัดรูปแบบ โครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการในการปฏิบัติงานและ
- 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแง่การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ โดยการติดต่อสื่อสารที่สะดวก การสร้างบรรยากาศเป็นกันเองและการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหารโดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านในสัดส่วนที่แตกต่างกันก่อให้เกิดแบบหรือสไตล์พื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling or Directing : Q1) คือ การใช้อำนาจสั่งการและตัดสินใจ ดังนั้นลักษณะการสื่อสารในองค์การเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตามมีการใช้มาตรการควบคุมติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling or Coaching : Q2) คือ มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามหรือแสดงความคิดเห็น การสื่อสารในองค์การเป็นลักษณะสองทาง ผู้นำเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง

3. ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating or Supporting : Q3) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และ

มีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุนเหมาะกับผู้ตามที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating : Q4) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเช่นเดียวกัน ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองในทุก ๆ เรื่อง เพราะถือว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีระดับความพร้อมในการทำงานสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ผู้นำแบบมอบหมายงานเหมาะกับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมและเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มีความยินดีและเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 มีแรงจูงใจและความสามารถในระดับที่ต่ำ (Low Motivation and Ability : M1)

ประเภทที่ 2 มีแรงจูงใจในการทำงานสูงแต่มีความสามารถต่ำ (Adequate Motivation but Low Ability : M2)

ประเภทที่ 3 มีความสามารถเพียงพอแต่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ (Adequate Ability but and Low Motivation : M3)

ประเภทที่ 4 มีความสามารถและมีแรงจูงใจที่จะทำงานสูง (Needs Ability and Motivation are Present : M4) ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard จะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้ตามตามวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม

จากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละยุค แต่ละสมัย แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุด และทฤษฎีใดถูกต้องน้อยที่สุด และการที่จะใช้ทฤษฎีไหนนั้นก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ถ้าใช้ให้ถูกงานและถูกคนประสิทธิภาพของงานก็จะเกิดขึ้น

5. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำว่า Transformational leadership นี้ มีความหมายในภาษาไทยที่หลากหลายคำแตกต่างกันกันตามนักวิชาการที่ให้ความหมายไว้ ซึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการศึกษาที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น การใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับ

วุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัย องค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยน โครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิด การสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและ มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตามและตลอดจน การที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในกลุ่มหรือในองค์กร

โกวัฒน์ เทศบุตร (2558) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำไม่ได้ ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมอง ของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะ บรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุ เป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้าง คงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียง ระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโอกาสบรรลุเป้าหมาย จึงค่อนข้างยาก

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธี ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการที่มีความสำคัญในความสำเร็จของคุณค่า ของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ ส่วนตน

3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่ สูงขึ้น

Burns (1987) ได้ให้ความหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง เป็นผู้ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้นและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

Tichy และ Devenna (1990) ได้สรุป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่เป็นผู้มีความสามารถที่ทำให้สมาชิกขององค์การตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดขององค์การ และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่ จากเป้าหมายเดิมเป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น และสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์การยิ่งขึ้น

Yukl (1994) ได้สรุป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ศรัทธา เลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือและผู้นำจึงให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

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

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงานของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยการใช้กระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน และกระตุ้นศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามในการมุ่งสู่เป้าหมายของผู้ร่วมงานให้มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งตระหนักในภารกิจและเป้าหมายขององค์กรที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกและพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

6. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) 3) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหา โดยสังเขป ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทาง ภายนอก เช่น ความสูง รูปร่าง ภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ (วิกิตำนา คูปตานนท์, 2544) 1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจมอบหมายงานให้สมาชิกและเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่ต่างกันเป็น 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ (1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงานมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน (2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูงเน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ (1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์การบังคับบัญชาเน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง (2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก 4) Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทาง พฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำหรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ (ดิลก ถือกลา, 2547) 1) การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำสมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544) 2) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งต่อการจูงใจ ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ตวยานนท) อรรถมานะ, 2543) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้โดยการให้รางวัล 3) การศึกษาของ Hersey Blanchard ได้นำแนวคิดของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ความเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้ดี 2) การดลใจ (Inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ 3) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบที่เปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามและเน้นเป็นรายบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ตามแนวคิดของ Bass ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม

เฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมและความสามารถของผู้นำที่แสดงถึงศักยภาพในการบริหารตามทฤษฎี กระบวนการบริหารและควมมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ที่ริเริ่มแนวความคิดของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเมือง Bass ได้นำไปพัฒนาเป็นโมเดลที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับผู้นำในองค์กรเกี่ยวกับสังคมนกรอบแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น แนวความคิดของการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลำดับต่อเนื่อง ซึ่ง Bass เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ หรือ Full Range Leadership Model ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งจำแนกตามรูปแบบของภาวะผู้นำ ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย/ตั้งรับ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Idealized Influence-Attribute) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Idealized Influence-Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership)

1. วางเฉย/ตั้งรับ

ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

1. ให้รางวัลตามสถานการณ์

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Charisma)

2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Charismatic)

3. การสร้างแรงบันดาลใจ

4. การกระตุ้นทางปัญญา

5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Burns (1978) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์นมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass (1985) เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass (1985) เห็นว่า การมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมี

เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสาน ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในแนวคิด

Tichy และ Devanna (1986) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Bass (1997) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจ

ได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยง ที่จะใช้อำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่น ในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำ จะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำ จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่าง ชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำแสดงความ เชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ ตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและ การหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่าง ไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม ต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor)

ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำ

Marshall และ Molly (2003) ได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแบบของ ปัจจัยที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำ (Leadership That Matters) อันประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 ประการใหญ่ และ 8 ประการย่อย ได้แก่

1. องค์ประกอบหลักประการที่ 1 ด้านพฤติกรรม มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - 1.1 ด้านการสื่อสาร
 - 1.2 ด้านความไว้วางใจ
 - 1.3 ด้านความเอาใจใส่ดูแล
 - 1.4 ด้านการสร้างโอกาสหรือความเสี่ยง
2. องค์ประกอบหลักประการที่ 2 ด้านลักษณะพิเศษ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - 2.1 ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 2.2 ด้านการกำหนดตำแหน่ง การมอบอำนาจ
 - 2.3 ด้านวิสัยทัศน์หรือขีดความสามารถด้านกระบวนการเรียนรู้
 - 2.4 ด้านบริบทองค์กรหรือวัฒนธรรม

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าควรรู้จักการบริหาร ความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและ ทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่า จะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้าง เครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน เมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คน คล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจาก การตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมาจาก สมคิด สกุลสถาปัตย์, 2552) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-empowered leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity & innovation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

Fullan (2002 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้เสนอองค์ประกอบผู้นำของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างจุดมุ่งหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral Purpose) ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก ผู้รับบริการและชุมชน โดยที่ผู้นำกระตุ้นและพยายามสร้างแนวคิดเชิงบวกให้กับผู้ตาม อันจะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว

2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ให้แก่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และสุดท้ายจะเป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงแทรกตัวอยู่ในสถาบันอย่างยั่งยืน

3. การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Relationships Building) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และระหว่างผู้นำกับกลุ่มบุคคลภายในองค์กร

4. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และต้องมีการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กร

5. ความสามารถในการสร้างความเชื่อมโยง (Coherence Making) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจและสร้างความเชื่อมโยงในแต่ละส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่เป็นความสำเร็จขององค์กรและสร้างความต่อเนื่องระหว่างการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งภายใต้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ผู้นำจะต้องปฏิบัติอย่างมีพลัง (Energy) กระตือรือร้น (Enthusiasm) และมีความหวัง (Hope)

Mcshane และ Glinow (n.d. อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตามสะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่

สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและ คุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจน ให้ปรากฏขึ้น และให้ทุกคนในองค์กรมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออก ในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัว

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณ ให้รู้ การเล่าเรื่องที่ปลุกดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการ ปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนชื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้าย ผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Bass และ Avolio (2006 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนในลักษณะที่ผู้นำจะเสนอสิ่งที่ ผู้ตามต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้นำ จะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นจนกลายเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้ตามทำงาน โดยยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิมตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1960) ซึ่ง Bass วิเคราะห์ว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ขั้นต่ำกว่า สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในความหมายของ Bass เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามสนใจประโยชน์ที่จะเกิดกับ องค์กร โดยรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองผ่านทางองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ตามมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยพยายามคิดหา มุมมองใหม่ ๆ ในการทำงานมุ่งผลประโยชน์เพื่อส่วนร่วม

Bass และ Riggio (2006 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกล่าวพันจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของ การตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้น ให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมืองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้น การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้าง ความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการ ปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการ กำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของ บุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผล ต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพ นับถือ และความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำและยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและ การกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่า ผู้นำของเขามีบารมีมีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและแนวทางในการ มีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อ และความรู้สึที่ได้ของ การปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยน การคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้ โดยเน้นบทบาท ในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมาย ขององค์กร และขบวนการในการปฏิบัติงานการสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วย

ความหมายและความท้าทาย สำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้น สปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญในที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่และการแก้ปัญหาที่ยาก โดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มผู้นำยินดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตามไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัว และเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลเพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ โดยมี Burn และ Bass เป็นสองท่านที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering)

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

ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรโดยมี Burn, Bass และ Fullan และทั้งสามท่านที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อยกระดับความสามารถในการบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กรให้สูงขึ้น

8. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

8.1 องค์ประกอบจากทฤษฎี

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญลักษณะขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น 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 สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ขององค์กร

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแสงแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหามองในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะต่างไปจากความคิดของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

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

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมาจาก สมคิด สกุลสถาปัตย์, 2552) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง

(Self-empowered leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

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

Bass (1997) แนวคิดของแบสส์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit)

ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทึ่งงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

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

Rafferty และ Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี เพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง
 2. การสื่อสารเชิงدلใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น
 3. ผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล
 4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตามพยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์
 5. การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้ผลตอบแทนหรือคำชมเชยแก่ผู้ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎี

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	รัตติกาล จงวิศาล (2556)	Bennis และ Nanus (1985)	Bass (1997)	Rafferty และ Griffin (2004)	ความถี่
1	การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	/	/	/		3
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	/	/	/		3
3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	/	/	/	/	4
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/	/	/		3
5	การสื่อสารวิสัยทัศน์				/	1
6	การสื่อสารเชิงدلใจ				/	1
7	การเป็นผู้นำเชิงสนับสนุน				/	1
8	การสรรเสริญบุคคล				/	1

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าความถี่เท่ากับ 4 รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความถี่เท่ากับ 3 แล้วนำองค์ประกอบที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กันกับองค์ประกอบหลักมาผนวกรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งจะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การสื่อสารวิสัยทัศน์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1. การสื่อสารเชิงตลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	
4. การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล	1. การเป็นผู้นำเชิงสนับสนุน 2. การสรรเสริญบุคคล

ซึ่งมีผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของพฤติกรรมแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึง

ความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและ พฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ขององค์กร

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมาจาก สมคิด สกุลสถาปัตย์, 2552) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ((Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)

Rafferty และ Griffin (2004) กล่าวว่า เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอุดมคติของอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี เพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง

สรุปว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์เพื่อประโยชน์ส่วนตน สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ พร้อมทั้งมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความเชื่อและสร้างค่านิยมให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และเสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2. ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมาจาก สมคิด สกุลสถาปัตย์, 2552) 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 การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Rafferty และ Griffin (2004) กล่าวว่า การสื่อสารเชิงدلใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น

สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและกระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้แก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้นและความมั่นใจในการทำงาน และมีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิธีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม ต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมาจาก สมคิด สุกุลสถาปัตย์, 2552) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

Rafferty และ Griffin (2004) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตาม พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

สรุปว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นในการคิดแก้ปัญหาที่เป็นระบบ มีการหาแนวการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์เดิมในรูปแบบใหม่ ๆ และสร้างสรรค์

4. ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำ นอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมาจาก สมคิด สกุลสถาปัตย์, 2552) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

Bass (1997) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำ

สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความมั่นใจในตัวผู้ตามและปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและรับรู้ถึงการเอาใจใส่ และสนับสนุนให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น

ตาราง 3 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากทฤษฎี

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1.1 การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง 1.2 การมีวิสัยทัศน์ 1.3 การคุณธรรมและจริยธรรม 1.4 การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.1 การสร้างแรงจูงใจ 2.2 การกระตุ้นจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม 2.3 การแสดงความเชื่อมั่นและเจตคติเชิงบวก
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3.2 การคิดแก้ปัญหาที่เป็นระบบ

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
4. ความเป็นปัจเจกบุคคล	4.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 4.2 การปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา 4.3 การเอาใจใส่และสนับสนุนการยกระดับศักยภาพของแต่ละบุคคล

จากตาราง 3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบ 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง
2. การมีวิสัยทัศน์
3. การคุณธรรมและจริยธรรม
4. การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างแรงจูงใจ
2. การกระตุ้นจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม
3. การแสดงความเชื่อมั่นและเจตคติเชิงบวก

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การคิดแก้ปัญหาที่เป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. การปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา
3. การเอาใจใส่และสนับสนุนการยกระดับศักยภาพของแต่ละบุคคล

การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ

Sapience Group (2015) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและออกแบบการบริหารจัดการศิลปะ เรื่อง ภาวะผู้นำ โดยจะช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำตนเอง การเป็นผู้นำผู้อื่นการเป็นผู้นำองค์กรและการเป็นผู้นำการปฏิบัติงานมากขึ้น

Lawson (2008) ที่ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

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

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

ธีระพงษ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมาย ส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาและบุคลิกภาพในการทำงานส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้ หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลง

ตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยอาศัยกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น และสามารถนำไปส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำสู่ความสำเร็จที่ต้องการ

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

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 ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้นมีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่า การที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จาก กิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

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

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

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตร และโปรแกรมต่าง ๆ

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

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment)
การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship)
การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

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

หลักการพัฒนามนุษย์ตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและต้อง
คำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนา มี 3 ประการ ได้แก่

1. การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศรัทธาทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล
ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมี
ความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจาก
ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อ
ในการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงาน
ที่ผ่านมาแล้วและประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์
ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะ
ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญ
ของประสบการณ์ มีดังนี้

2.1 แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) ที่สำคัญในการพัฒนา
ประสบการณ์การทำงาน มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำ
ได้อย่างมาก การสอนแนะโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มี
ประสิทธิผล ผู้ตามอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และ
ผู้ตามจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงความจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม และ
สมมติว่าถ้าผู้นำใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหากลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้าน ซึ่งผู้ตามก็จะ
เรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะผู้ร่วม
ทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับผลประโยชน์จากการทำงานโดยได้รับแนวทางที่ถูกและ

รู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาดและทำให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำสามารถปัญหาได้โดยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับองค์กร หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.1.3 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนแนะโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่น้อง

จากการศึกษาหลักการพัฒนา จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำหลักการการพัฒนามาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านกิจกรรมและบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ดังนี้

Meggison (1972) ได้เสนอว่า “การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้

โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์”

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดโดยอ้อมเรียนรู้มากก็ขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกัน ด้วยงานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ทำทาย ทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายให้ทำเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำมีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำมีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น

ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหาร อีก 2 กลุ่ม
3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุง
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือ การประเมินในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย
6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี
7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Bolam (1994) ได้สรุปว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะทำ 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจ การบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งการปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

DuBrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้วสิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้รับความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

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

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

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

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิภาพให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

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

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

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

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

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for

Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

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

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้

4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change)

4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity)

4.3 การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the new State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

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

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่าในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธี วิธีที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย มี 16 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การฝึกอบรมในห้องเรียน เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ทักษะ ทักษะคิด แแรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญ และความจำเป็น ขั้นตอนของ Classroom Training มีต่อไปนี้

1.1 การประเมินความสามารถของบุคลากร ประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของ บุคลากร หรือใช้วิธีประเมินแบบ 180 องศา หมายถึง การประเมินโดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชา โดยตรง หรือการประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินจากผู้ประเมินจากหลายกลุ่มงาน

1.2 การพิจารณาเลือกข้อที่ต้องพัฒนา พิจารณาความสามารถที่เป็นจุดอ่อน ของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

1.3 การชี้แจง/ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งและนำไปเป็นข้อมูล สนับสนุนผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา

1.4 การส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม เมื่อมีความเข้าใจตรงกันแล้วก็หาวิธีและ เครื่องมือในการพัฒนาความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับความสามารถที่คาดหวังได้

1.5 การติดตามและประเมินผล

2. การสอนแนะ (Coaching) เป็นกระบวนการที่ผู้สอนแนะใช้เพื่อเสริมสร้างและ พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงาน ที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนแนะและบุคลากรโดยมาก การสอนแนะมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการของ Coaching การสอนแนะ มีดังนี้

2.1 การวางแผนและกำหนด วัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผน ระยะเวลาการสอนแนะ ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ

2.2 การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็น หรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน

2.3 การเรียนรู้และการสอนจริง

2.4 การติดตามและประเมินผลการสอน

3. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรใหม่มากที่สุด ขั้นตอนการทำงานของ On the Job Training มีดังนี้

3.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งดูกลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมด้วย

3.2 การวางแผนผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้บุคลากรทราบถึงจุดประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนจะมีการฝึกอบรม

3.4 ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ

4. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) โปรแกรมนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ และข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยง จึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่ายขั้นตอนของ Mentoring Program มีดังนี้

4.1 การกำหนดตัวพี่เลี้ยง โดยมีข้อพิจารณาหลากหลายข้อตามความเหมาะสม เช่น มีความพร้อม/ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง มีอารมณ์มั่นคง มีความอดทน มีความคิดเชิงบวก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

4.2 การสำรวจข้อมูลบุคลากร โดยพิจารณาจากประวัติด้านต่าง ๆ ผลการทำงานที่ผ่านมา และจุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากร

4.3 การทำความเข้าใจ ผู้เป็นที่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจทั้งเรื่องวัตถุประสงค์ ระยะเวลา และขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับบุคลากร โดยผู้เป็นที่เลี้ยงต้องยินดีรับฟังและตอบข้อซักถามของบุคลากรด้วย

4.4 การปฏิบัติ เนื่องจากโปรแกรมที่เลี้ยงเป็นโปรแกรมรูปแบบใหม่ ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะยังไม่คุ้นเคยขั้นตอนดังกล่าว ผู้เป็นที่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 5 ข้อ ได้แก่

4.4.1 สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และการเปิดใจระหว่างกันของผู้ที่เลี้ยงและพนักงาน

4.4.2 พยายามทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและรู้คุณค่าของตนเอง

4.4.3 สร้างความรู้สึก ความผูกพันร่วมกัน

4.4.4 กำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกัน

4.4.5 เคารพและยอมรับความคิดเห็น และการแสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจ

4.5 การติดตามและประเมินผล ผู้เป็นที่เลี้ยงต้องประเมินการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยและสอบถามประเด็นที่เกิดความสงสัยด้วย

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงานเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่องขั้นตอนการทำ Job Enrichment มีดังนี้

5.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตความรับผิดชอบงานปัจจุบันอย่างไรบ้าง ดูจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามบุคลากรว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรทำให้งานมีความท้าทาย

5.2 การรวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากร ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน

5.3 การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5.5 การประเมินและสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุปและแจ้งผลให้บุคลากรรับรู้ว่าสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากน้อยเพียงใด

6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจน และสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้นขั้นตอนการทำ Job Enlargement มีดังนี้

6.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตการทำงานในปัจจุบันอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน

6.2 รวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากร ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับบุคลากร

6.3 การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหาร

6.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

6.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและตรวจสอบผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรสามารถควบคุมดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลา และถูกต้อง

ทั้งหมดแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานด้านอื่น ๆ ที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบได้ต่อไป

7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม เป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ ขั้นตอนการทำ Project Assignment มีดังนี้

7.1 การพิจารณาคัดเลือกโครงการ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่มอบหมาย

7.2 การหารือร่วมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายบุคลากร อาจจะไม่ใช่ความถนัดของบุคลากร

7.3 การจัดทำร่างโครงการส่งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบร่างโครงการของบุคลากร เพื่อสรุปความเข้าใจและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับบุคลากร

7.4 การประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะเพื่อติดตามความสำเร็จ และแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก่บุคลากรอยู่เสมอตลอดเวลาดำเนินโครงการ

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนการทำ Job Rotation มีดังนี้

8.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำงานอยู่ในหน่วยงานใด และสามารถหมุนเวียนไปหน่วยงาน

8.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของพนักงาน รวมถึงวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้

8.3 การฝึกอบรม เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร การฝึกอบรมนอกจากจะเกิดก่อนการหมุนเวียนแล้ว ยังต้องมีระหว่างการสับเปลี่ยนงานด้วย เพื่อลดความวิตกกังวลของบุคลากร

8.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาต้องดูพนักงานอย่างใกล้ชิด เพราะบุคลากรเมื่อปรับเปลี่ยนงานอาจจะมีคุณภาพการทำงานลดลงก็ได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมให้คำแนะนำและคำปรึกษาเป็นอย่างดี

8.5 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน การหมุนเวียนงานถือว่าเป็นการทดลองงาน เป็นเสมือนการเรียนรู้แบบนำร่อง (Pilot Project) โดยมีระยะเวลาการเรียนรู้งานที่แน่นอน ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินผลงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ขั้นตอนการทำ Consulting มีดังนี้

9.1 การรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรเปิดใจ พร้อมทั้งจะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยให้พนักงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น

9.2 กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางเลือกปฏิบัติให้กับบุคลากรภายหลังจากที่รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

9.3 การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแนวทางที่เสนอแนะ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากรจำเป็นต้องอย่างยี่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

9.4 ขั้นตอนการติดตาม สรุป และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ

10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การติดตาม/สังเกต เป็นเครื่องมือ บุคลากรพนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุดที่สามารถแสดง

ตัวอย่างให้บุคลากร ผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ ระยะเวลาตั้งแต่วินาทีไปจนถึงหนึ่งเดือนหนึ่งปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง ขั้นตอนการทำ Job Shadowing มีดังนี้

10.1 การกำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรพิจารณา สังเกต/ติดตามการทำงานในเรื่องใด

10.2 การวางแผนการติดตาม/สังเกต ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลา ร่วมกันกับแม่แบบที่บุคลากรจะติดตามการทำงานด้วย

10.3 การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาชี้แจงถึงการปฏิบัติตน ในช่วงเวลา การติดตาม และสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

10.4 ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบ ต้องทบทวน ทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อลดความกดดันของบุคลากร

10.5 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิค วิชาพัฒนาบุคลากรขององค์กร การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ขั้นตอนของ (Self-learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีดังนี้

11.1 การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองในการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ รวมถึงการบริหารเวลา และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

11.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดถึงการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากร ในช่วงของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

11.3 การสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากร ถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อที่ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการถ่ายทอดความรู้ของตนไปสู่พนักงานคนอื่น ๆ เกิดเป็นการบริหารจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร

12. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การเป็นวิทยากรภายใน หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ฟังได้ขั้นตอนของการเป็น Internal Trainer การพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายใน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนต่อไปนี้

12.1 การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรภายในองค์การ

12.2 การสำรวจความเชี่ยวชาญของบุคลากร ผู้ที่เป็นวิทยากรนั้นควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี

12.3 การออกแบบหลักสูตร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาที่จะเป็นวิทยากรจะต้องกำหนดหัวข้อที่จะสอนขึ้นมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การสอนตรงกับวัตถุประสงค์

12.4 การเตรียมตัวเป็นวิทยากร บุคลากรจะต้องเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากรรวมถึงหลักการและศิลปะต่าง ๆ ในการเป็นวิทยากร

12.5 การติดตามและประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม

13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การดูงานนอกสถานที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ขั้นตอนการ Site Visit มีดังนี้

13.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบก่อนว่าต้องเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร

13.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

13.2.1 จุดประสงค์

13.2.2 จุดที่จะดูงาน

13.2.3 ความสำเร็จวัตถุประสงค์

13.2.4 ระยะเวลา

13.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงาน เพื่อให้พนักงานทราบจุดมุ่งหมายเดียวกัน

13.4 การปฏิบัติ บุคลากรที่ไปดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึก รายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน

13.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินและติดตาม โดยประเมินตาม ประเด็น ดังนี้

13.5.1 บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

13.5.2 ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

13.5.3 รายละเอียดที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร

13.5.4 ขอสังเกตอื่น ๆ

13.5.5 ความคิดเห็นของบุคลากร

14. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้รับมอบหมาย หรือในบางองค์กร เรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น คือ ผู้ที่เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน ขั้นตอนของ Counterpart มีดังนี้

14.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกก่อน

14.2 การวางแผนกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลา การฝึกงาน รวมทั้งติดต่อผู้เชี่ยวชาญที่จะฝึกงานให้กับบุคลากร

14.3 การทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

14.4 การฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญฝึกงานให้กับบุคลากร โดยต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

14.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ประเมิน ติดตามผลการ ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

15. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) การประชุม/สัมมนา เป็นการ พัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดและผลงานใหม่ ๆ รวมทั้งการหารือและระดมความคิดเห็นกัน ขั้นตอนการ Meeting/Seminar มีดังนี้

15.1 การกำหนดหัวข้อการประชุม/สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้อง พิจารณาหัวข้อหรือประเด็นหลักการประชุม/สัมมนาก่อน หัวข้อสามารถกำหนดได้จากปัญหา ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน

15.2 การวางแผน การประชุม/สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผน การประชุม/สัมมนาในประเด็นหลักตามแนวคิดของ 5 W – 1 H

15.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงานเพื่อทราบแนวทาง ในการประชุม/ สัมมนา โดยให้คำแนะนำ บอกถึงกิจกรรมอะไรที่บุคลากรต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนา

15.4 การปฏิบัติ ในช่วงการประชุม/สัมมนา ผู้นำการประชุมจะต้องละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและพร้อมที่รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน หลังจากนั้นจึงนำการประชุมโดยแจ้งถึงวัตถุประสงค์ในการประชุม/สัมมนา

15.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมิน ติดตามผลจากการจัดทำสรุปรายงานของบุคลากร

16. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากร ให้พนักงานได้ใช้เวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคตหรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต ขั้นตอนการให้ Scholarship มีดังนี้

16.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถของบุคลากรที่สามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีเวลาและความมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

16.2 การวางแผน ภายหลังจากการที่สำรวจแล้วบุคลากรคนใดได้รับทุนการศึกษา โดยพิจารณาว่ามีหลักสูตรใดเหมาะสม แล้วให้พิจารณาหลักสูตรนั้นเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและองค์กรหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการทำงานภายหลังจากที่บุคลากร

16.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนาด้วยการให้ทุน และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรระหว่างการศึกษาก่อนและภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว

16.4 การปฏิบัติ ในระหว่างที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้นผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรรายงานผลการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน ทั้งนี้เรื่องที่พนักงานศึกษาควรเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อหน่วยงานและองค์กร และเพื่อให้การเรียนในช่วงรับทุนการศึกษาของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

16.5 การประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นช่วงเวลาการรับทุนการศึกษาแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินการรับทุนว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงรวมกันก่อนการรับทุนหรือไม่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรด้วย

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

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนรู้โปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณี การทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการสอบถามความสมัครใจ ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่มุ่เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

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

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพรั่ำสอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนา ได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหาต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

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

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์ นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประพมือ การแสดงท่าทาง ประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของปัจจัยภายใน และภายนอก

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวีดิทัศน์ การแสดงบทบาท สมมติ กรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่ม การสรุปและการอภิปรายผล และเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาบูรณาการ และเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

จากแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม

ตาราง 4 สรุปหลักการพัฒนา วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการพัฒนา	วิธีการเสริมสร้าง	กิจกรรมการพัฒนา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติและ พัฒนาผ่านประสบการณ์ 70%	การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	1. การติดตาม/สังเกต 2. การศึกษาเฉพาะกรณี 3. การทดลองปฏิบัติงาน 4. การเขียนบันทึก
การเรียนรู้และพัฒนาผ่าน กิจกรรมและบุคคลอื่น ๆ 20%	การศึกษาดูงาน	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. การใช้พี่เลี้ยง 3. การสอนแนะ 4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียน งาน
การเรียนรู้และพัฒนาผ่าน การอบรม 10%	การอบรม	1. การบรรยาย 2. การจัดประชุม 3. การอภิปราย 4. การเล่นเกมต่าง ๆ 5. การสาธิต 6. การระดมความคิด

จากตาราง 4 สรุป หลักการพัฒนา วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาของภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) หลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาผ่านประสบการณ์ (70%) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การติดตาม/สังเกต การศึกษาเฉพาะกรณี การทดลองปฏิบัติงาน และการเขียนบันทึก 2) หลักการเรียนรู้และพัฒนาผ่านกิจกรรมและบุคคลอื่น ๆ 20% วิธีการเสริมสร้าง คือ การศึกษาดูงาน และใช้กิจกรรม

การพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้พี่เลี้ยง การสอนแนะ การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยง และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 3) หลักการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา 10% ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การอบรม และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การอภิปราย การเล่นเกมส์ต่าง ๆ การสาธิต และการระดมความคิด

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

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

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

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายภายใต้บริบทของสถาบัน

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

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

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรม

กับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

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

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

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

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Charney และ Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดี เพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของโปรแกรม
5. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
6. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
7. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม

8. การประเมินผลโปรแกรม

Kanaya และคณะ (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง

Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

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

Mondy (2010) อธิบายถึงกิจกรรมการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดขึ้นก่อนว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่ออะไร จัดเป็นภาพรวมของผลการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนวัตถุประสงค์การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการ
2. การกำหนดรูปแบบการอบรมที่เหมาะสมสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์โครงการ
3. การกำหนดผู้ที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรระดับบุคคลนั่นเอง
4. การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือ การกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม
5. การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
6. การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม
7. การวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม
8. การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้

9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

10. การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

Dyer และคณะ (2013) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
6. การประเมินผลโปรแกรม

ธำรง บัวศรี (2542) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

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

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

จากแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับส่วนประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับ

ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาการงบประมาณ)

- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

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

- ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
 - 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
 - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
 - 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

- ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
 - 1.1 การพัฒนาที่มวางแผน
 - 1.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
 - 1.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
 - 1.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 - 1.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
 - 1.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
 - 1.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
 - 1.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
 - 1.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
 - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจปรัชญาและเป้าหมาย
 - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์
 - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การทางด้าน การอำนวยความสะดวกและการประเมินผลและการตรวจสอบได้
 - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม
 - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป
 - 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
 - 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
 - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
 - 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณชนองค์การที่เหนือขึ้นไป
ผู้ให้เงินทุนองค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย
7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการ ตาราง

กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและ
ความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้าน
การแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และ
การตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล
ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม
กระบวนการของโปรแกรม

Carolyn และคณะ (2556) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training
Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือ

ทักษะและทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็คำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและ

ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าเป็นการออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ 2) การออกแบบโปรแกรม และ 3) การประเมินผลโปรแกรม

บริบททั่วไปของของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

1. ข้อมูลทั่วไป

บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการได้แต่งตั้งกรรมการจังหวัดเป็นผู้ดูแลเรื่องการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2459 โดยมีขุนการกสิขวิธเป็นกรรมการจังหวัดคนแรก ตั้งอยู่ที่ศาลากลางจังหวัด มหาสารคาม เมื่อปี พ.ศ. 2484 ได้เปลี่ยนชื่อกรรมการจังหวัดมาเป็นศึกษาธิการจังหวัด มีนายโสภณ ปาลบุตร เป็นศึกษาธิการจังหวัด การจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ ได้มีกรมสังกัดอยู่หลายกรม ทำให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการศึกษาหลายหน่วยงาน มีความยุ่งยากในการติดต่อประสานงาน ต่อมาเมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2546 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก มีผลบังคับใช้ในวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ส่งผลให้มีการประกาศกำหนดเขตพื้นที่ การศึกษาทั่วประเทศออกเป็น 175 เขต

สถานที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เลขที่ 85 ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000 โทรศัพท์ 043-711102

วิสัยทัศน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จัดการศึกษา ให้มีคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งสู่อาเซียนและก้าวสู่ระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ มุ่งสู่อาเซียน และก้าวสู่ระดับสากล
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลัก ของคนไทย 12 ประการ
3. ส่งเสริม สนับสนุน ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ
4. ส่งเสริมระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อคุณภาพ การศึกษา และบูรณาการการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จึงกำหนดเป้าประสงค์ ดังนี้

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งสู่อาเซียนและก้าวสู่ระดับสากล
 2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เป็นธรรมและเสมอภาค
 3. นักเรียนทุกคน มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลัก ของคนไทย 12 ประการ
 4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีทักษะที่เหมาะสม และทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
 5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เน้นบริหารแบบบูรณาการ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา
 6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาทุกโรง มีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐาน มุ่งสู่อาเซียนและก้าวสู่ระดับสากล
- อำนาจและหน้าที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน
ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง
กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่
การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา
6. ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม
สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร
ปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานศึกษา
ประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขต
พื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้าน
การศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ
เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่
การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น
หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แบ่งกลุ่มงานในหน่วยงาน ดังนี้
 - 12.1 กลุ่มอำนวยการ
 - 12.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล
 - 12.3 กลุ่มนโยบายและแผน
 - 12.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 - 12.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

12.6 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

12.7 หน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอแกลง อำเภอกันทรวิชัย และอำเภอบรบือ มีโรงเรียนในความดูแล 197 โรงเรียน มีจำนวนข้าราชการครูทั้งสิ้น 1,557 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า 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 และ การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงานมีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในลำดับแรก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน

ผู้สรัดน์ ดอนสถิต (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการและ 6) การวัดและประเมินผล

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 20 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ 4) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 56 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัดประกอบ ตัวขององค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรมการประชุม ปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ

และ 6) การประเมินผล โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ภวัต มิสติย์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างแรงบันดาลใจ โมดูลที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และโมดูลที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีผลการประเมินผลการใช้โปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมระดับมากทุกด้านและมีสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความต้องการจำเป็นในภาพรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้อยู่ในระดับน้อย มีการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ แทนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีขั้นตอนการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 3) การศึกษาดูงาน และมีการวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา ซึ่งโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

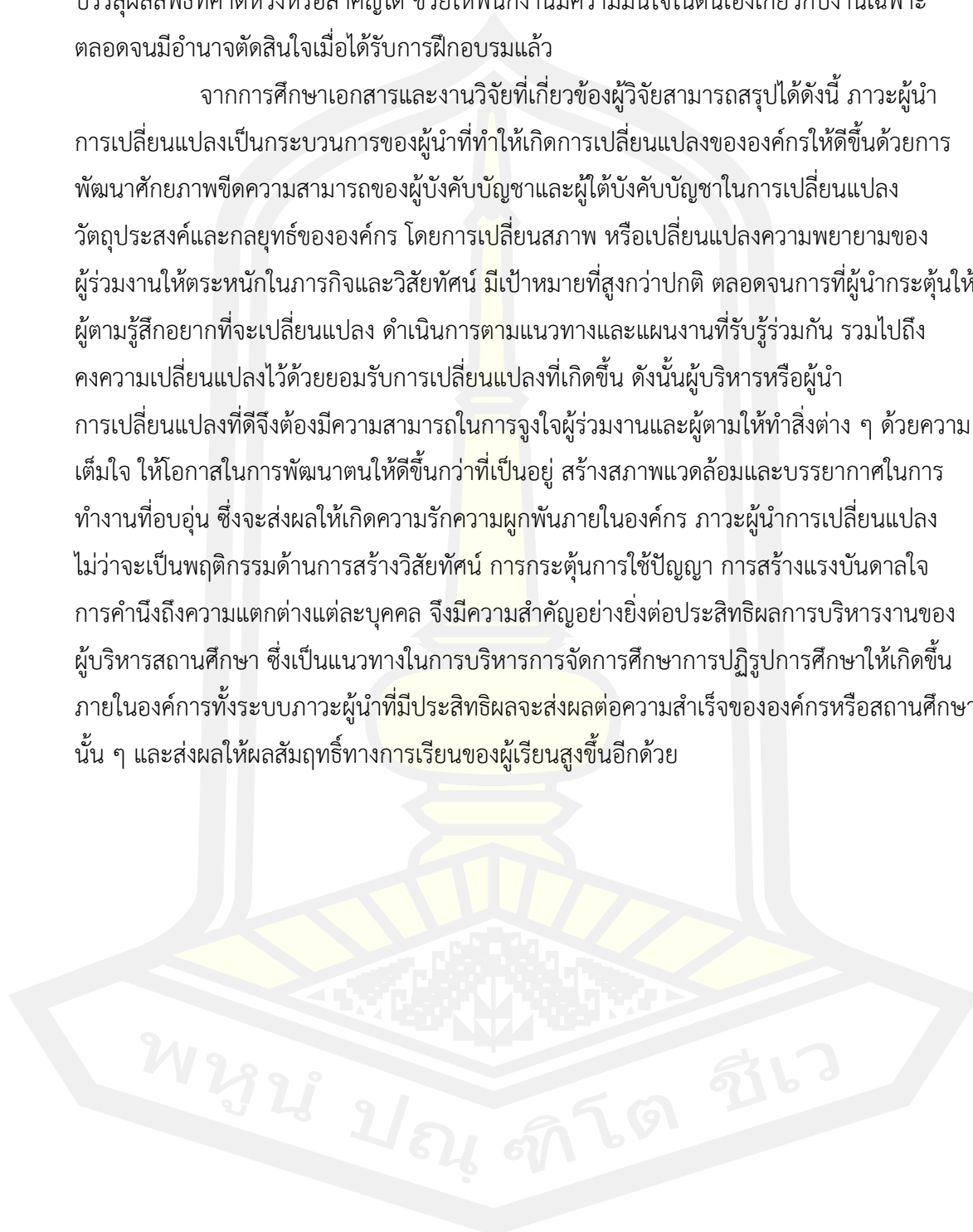
Sun และ Henderson (2016) ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนรัฐบาลในนิวยอร์กซิตี้เพื่อสำรวจกลไกขององค์กรโดยที่รูปแบบเฉพาะของความเป็นผู้นำ โดยอธิบายว่า ความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กรตามวัตถุประสงค์ โดยวัดจากคะแนนการทดสอบที่ได้มาตรฐาน ผลลัพธ์เชิงประจักษ์บ่งชี้ว่ารูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ส่งผลต่อคะแนนการทดสอบของนักเรียนผ่านการใกล้เคียงของการใช้ข้อมูลประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Damanik (2017) ได้ศึกษาการศึกษานี้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารบรรยากาศในโรงเรียน และความรู้สึกรักตัวเองของครู จากขนาดที่มีอยู่ การศึกษานี้ตรวจสอบความเป็นผู้นำหลัก 6 ด้าน (ปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและมุมมองทางศีลธรรม) และปัจจัยด้านสภาพอากาศในโรงเรียน 4 ประการ (ความร่วมมือแรงร่วมใจของเจ้าหน้าที่ เป้าหมายร่วมกัน ความกดดันในการทำงาน ความเพียงพอของทรัพยากร และ เสรีภาพของพนักงาน) ผู้เข้าร่วมประกอบด้วย ครูชาวอินโดนีเซีย 604 คน จากโรงเรียนมัธยม 27 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ บรรยากาศในโรงเรียน และการรับรู้ความสามารถของตนเองของครู ยกเว้นการสนับสนุนรายบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหลักและการรับรู้ความสามารถของตนเองของครูส่วนใหญ่เป็นทางอ้อม โดยอาศัยการใกล้เคียงผ่านความร่วมมือแรงร่วมใจของพนักงานและเป้าหมายที่เป็นเอกฉันท์

Khan และคณะ (2020) ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลงานของพนักงานซึ่งรวมถึงผลการปฏิบัติงานและความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานของพวกเขา เช่น การล้าเลื่อนในที่ทำงาน นอกจากนี้ยังศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่แท้จริงในฐานะสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกับตัวแปรอื่น ๆ ที่ระบุไว้ ได้ทำการสำรวจแบบภาคตัดขวางเพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน 308 คน ที่ทำงานในภาคโทรคมนาคม เพื่อทดสอบสมมติฐาน แบบจำลอง 4 ของ Process Hayes ถูกใช้เพื่อทดสอบผลกระทบโดยตรงและใกล้เคียงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการทำงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแรงจูงใจที่แท้จริงของผู้ใกล้เคียง ผลลัพธ์ยังสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม มีความสัมพันธ์ทางอ้อมและไม่มีนัยสำคัญของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความเกียจคร้านทางสังคม ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำองค์กรต้องมีคุณลักษณะในการเปลี่ยนแปลงโดยได้รับแจ้งจาก

พนักงานของตนเป็นอย่างดี เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือสำคัญได้ ช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับงานเฉพาะ ตลอดจนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้ว

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดำเนินการตามแนวทางและแผนงานที่รับรู้ร่วมกัน รวมไปถึงคงความเปลี่ยนแปลงไว้ด้วยยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ให้โอกาสในการพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันภายในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารการจัดการศึกษาการปฏิรูปการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งระบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น ๆ และส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้นอีกด้วย



บทที่ 3

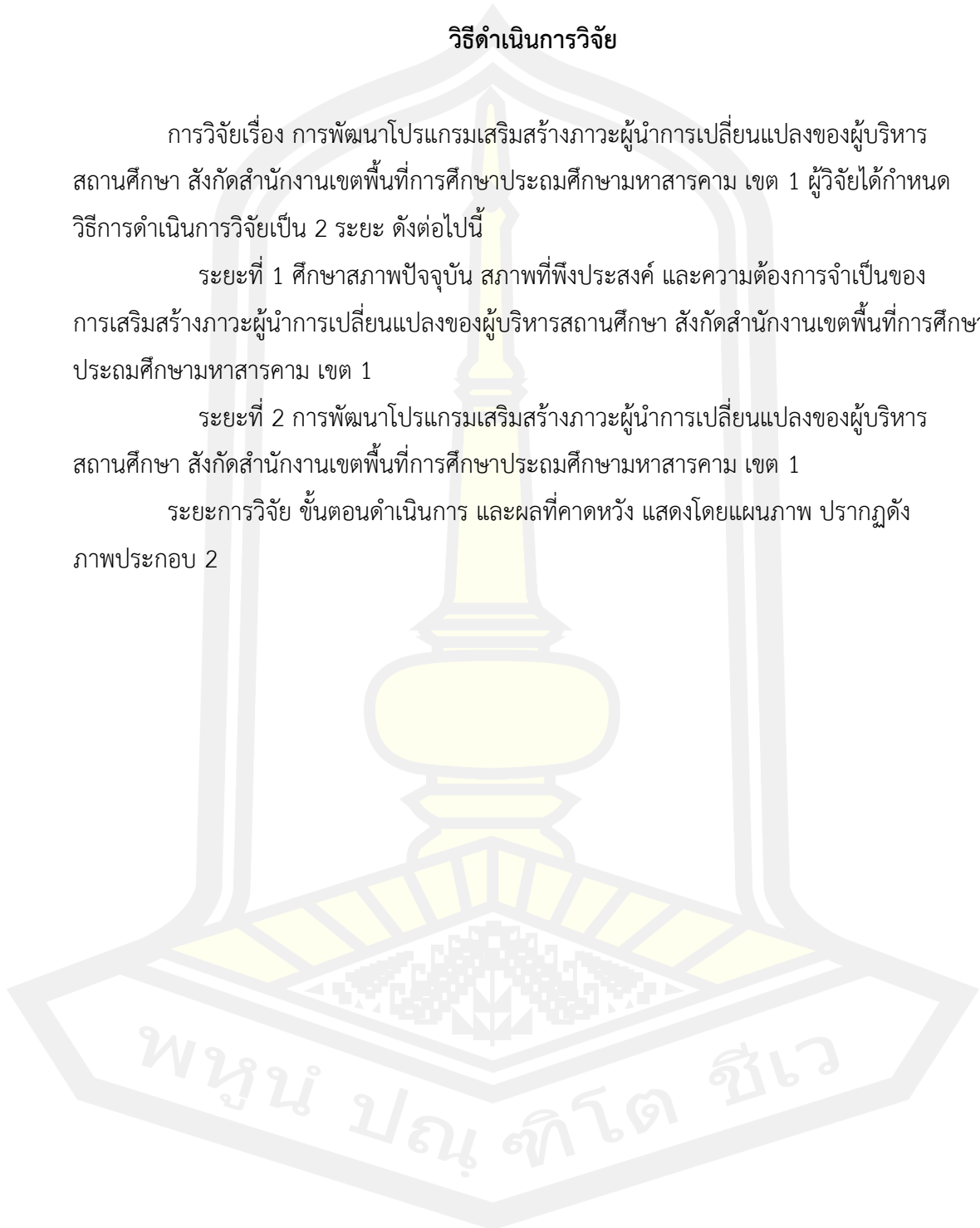
วิธีดำเนินการวิจัย

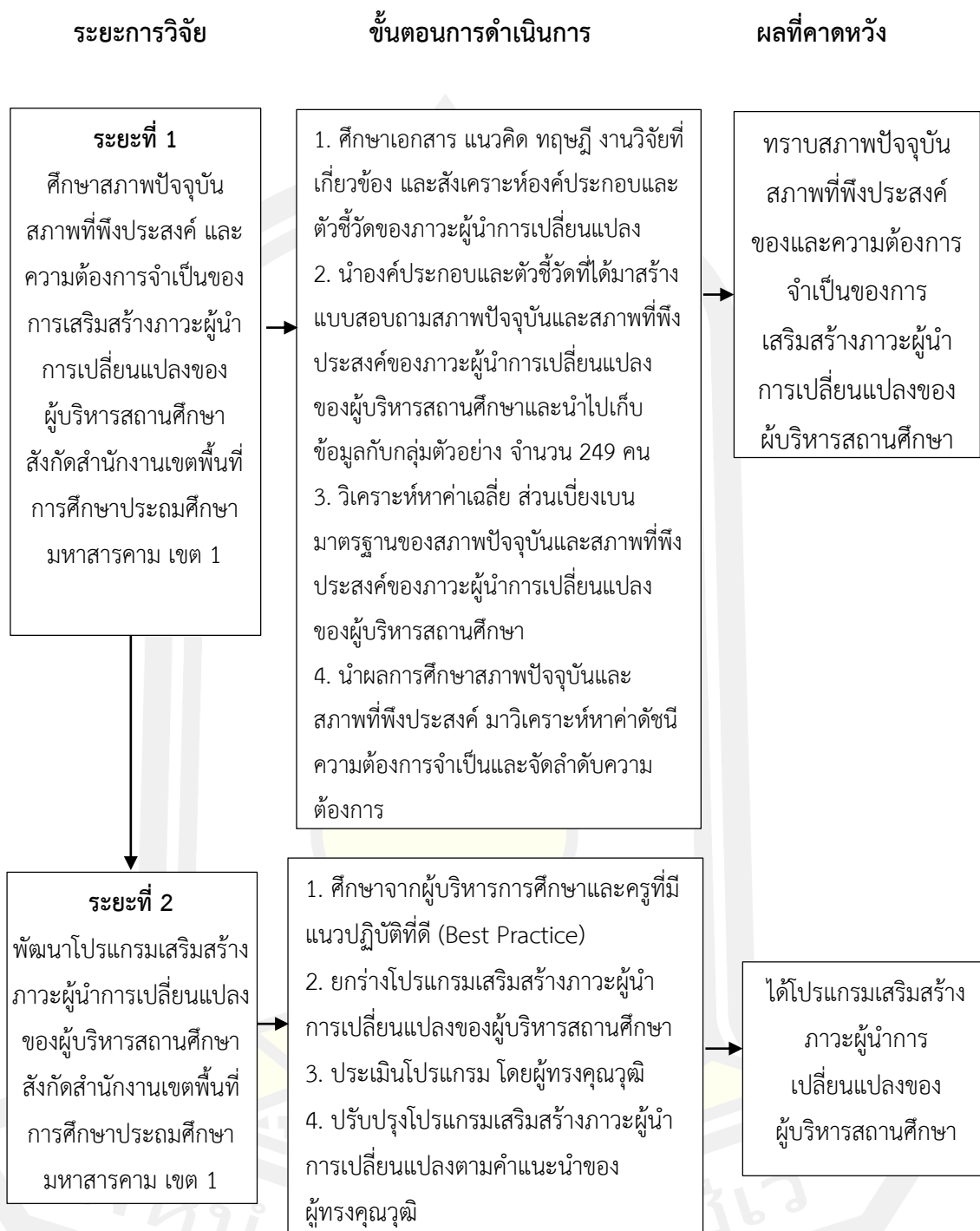
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ปรางูฎตั้งภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สัมภาษณ์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้มา
สร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.6 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) และจัดลำดับความต้องการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร
สถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 703 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการ
ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 249 คน

2.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขนาดกลุ่ม
ตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) จำนวน 249 คน และ
สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น
4 กลุ่ม ตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก จำนวน 147 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 45 โรงเรียน

ขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 2 โรงเรียน แล้วจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากในแต่ละกลุ่มตามขนาดโรงเรียน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร/ รักษาการ	ครูหัวหน้ากลุ่มงาน (งานวิชาการ งาน บุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป)	ผู้บริหาร/ รักษาการ	ครูหัวหน้ากลุ่มงาน (งานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป)
ขนาดเล็ก	147	103	355	36	124
ขนาดกลาง	45	45	180	17	62
ขนาดใหญ่	2	2	8	2	3
ขนาดใหญ่พิเศษ	2	2	8	2	3
รวม	196	152	551	57	192
	ประชากร จำนวน 703 คน			กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 249 คน	

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาสารคาม เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำกรอบแนวคิดการวิจัยมาร่างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC : Index of Congruence) โดยเลือกเป็นรายข้อคำถาม เพื่อให้ลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- ให้คะแนน +1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นำคะแนนที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกข้อคำถาม โดยยึดเกณฑ์การพิจารณาว่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์นั้นมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จะคัดเลือกไปใช้และถ้าหากมีค่าต่ำกว่า 0.50 จะนำมาพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (สุวิมล ติรภานันท์, 2548) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.2.3.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการวิจัยหรือวัดและประเมินผล มีประสบการณ์ในการสอนด้านวิจัยหรือวัดและประเมินผลในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

3.2.3.2 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้าน

การบริหารการศึกษาและมีประสบการณ์สอนด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

ซึ่งจากเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังมีรายนามต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิการศึกษา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ ฟูพพุทธา วุฒิการศึกษา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ วุฒิการศึกษา

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต

(กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

3.2.4 นำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา

และครูหัวหน้ากลุ่มงาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.93 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.94 เข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20-1.00 สามารถนำไปใช้ได้ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.98 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.98 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ถึง 1.00 สามารถนำไปใช้ได้

3.2.5 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
กับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
โดยทาง Google form และด้วยตัวเอง โดยระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์
เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วให้ส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ซึ่งผู้วิจัยได้
ระบุไว้ในแบบสอบถาม

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 มาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำ
ข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย
(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ
สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่เป็นส่วนร้อยละ
แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ
ตามเกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมากที่สุด

อยู่ในระดับมาก	คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับปานกลาง	คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย	คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด	คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์

5.2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index : PNI) โดยใช้สูตรคำนวณด้วยเทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

- ร้อยละ (Percentage)
- ค่าเฉลี่ย (Mean)
- ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1. ศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับรางวัล “ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น”

1.2 ได้รับรางวัลสถานศึกษาต้นแบบ

โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ประกอบด้วย

1. นางลำไพ วันจงคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนพยอม
2. นายศุภกิตต์ บุญชู ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนเกษตร
3. นายสุรศักดิ์ แดงจันทิก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนแดงมะขามหวาน

2. ศึกษาครูหัวหน้ากลุ่มงานสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน
3 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมีคุณสมบัติ
ตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1 ครูที่มีนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัล
ระดับประเทศ

โดยครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1 ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ประกอบด้วย

1. นางนวลละออง ลีลา ครูโรงเรียนบ้านดอนพยอม
2. นายรัฐนันท์ จันท์เปรียง ครูโรงเรียนบ้านโนนเกษตร
3. นางสาวสุภัทสร ทศมาศ ครูโรงเรียนบ้านโนนแดงมะขามหวาน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมาจากการ
ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ
12ตัวชี้วัด รวมทั้งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.2.2 นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ
ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

3.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องและครอบคลุม
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ

3.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง

3.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3.2.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง
เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์กำหนดนัดหมาย วัน เวลาและ ขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

4.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วทำการ เรียบเรียงข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ และ สร้างบทสรุปโดยการจัดลำดับตามองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 1

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (จากการสัมภาษณ์) มาดำเนินการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

1.2 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอแนะ เพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษา

2.2 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

2.2.1 นายประมวล ต้นทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่าตามา

2.2.2 นายสมร นามคุณ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคูขาด

2.2.3 ดร.เพ็ญพักตร์ ภูมมาลา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคูขาด

2.2.4 นางลำไพ วันจงคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนพยอม

2.2.5 ดร.วิทย์ธร พันธุ์สอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโสกภารา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบประเมินชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรม แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3.2.3 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรม และร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมมาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้เพียงใด โดยใช้การประเมินผลทางสถิติตามเกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

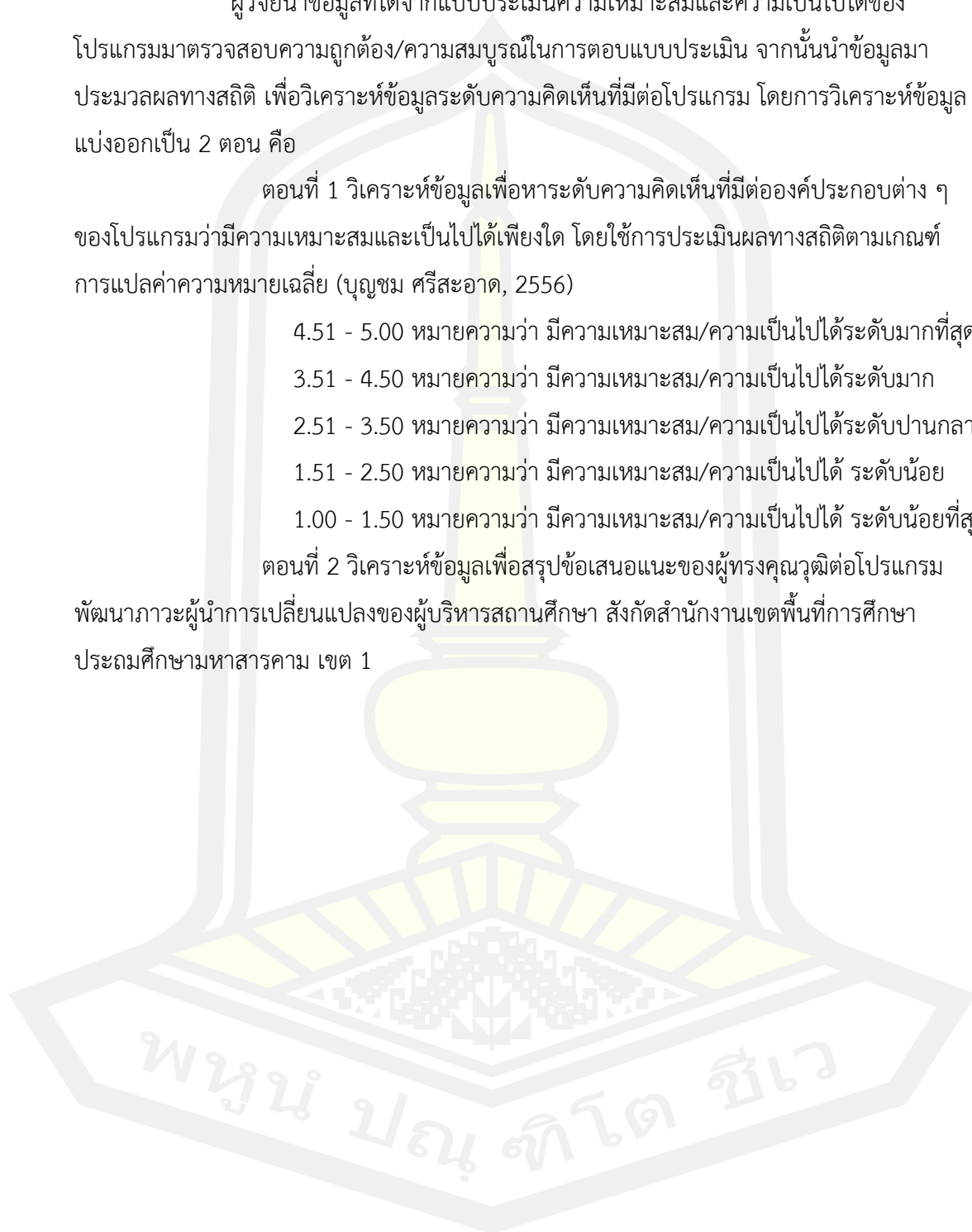
3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D (Degree of Success)	แทน สภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ
มหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยทำการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ
ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	65	27.50
1.2 หญิง	184	72.50
รวม	249	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 31 ปี	54	21.69
2.2 31 – 40 ปี	75	30.12
2.3 41 – 50 ปี	84	33.73
2.4 มากกว่า 50 ปี	36	14.46
รวม	249	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
3.2 ปริญญาตรี	144	57.83
3.3 ปริญญาโท	100	40.17
3.4 ปริญญาเอก	5	2.00
รวม	249	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา	57	22.90
4.2 ครูหัวหน้ากลุ่มงาน	192	77.10
รวม	249	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ไม่เกิน 5 ปี	44	17.67
5.2 6 – 10 ปี	63	25.30
5.3 11 – 20 ปี	68	27.30
5.4 21 ปี ขึ้นไป	74	29.73
รวม	249	100.00
6. ขนาดของโรงเรียน		
6.1 ขนาดเล็ก	160	64.26
6.2 ขนาดกลาง	79	31.74
6.3 ขนาดใหญ่	5	2.00
6.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	5	2.00
รวม	249	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.50 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.73 ส่วนใหญ่มีระดับ การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.83 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.73

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.25	0.95	มาก	4.70	0.64	มากที่สุด
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.24	0.92	มาก	4.67	0.62	มากที่สุด
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.11	0.94	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.20	0.96	มาก	4.71	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.20	0.94	มาก	4.69	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า
ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน
โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และ
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจและ
องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.20	0.86	มาก	4.63	0.72	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานที่ชัดเจน และ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.00	0.98	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มี ศีลธรรมและจรรยาบรรณในการ ปฏิบัติหน้าที่	4.30	0.80	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยง ที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.20	1.18	มาก	4.63	0.87	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ตนเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ ในการปฏิบัติหน้าที่	4.27	0.89	มาก	4.77	0.55	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง ความเชื่อมั่นในตนเอง และ รับผิดชอบในหน้าที่ของตน	4.37	0.93	มาก	4.77	0.55	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มี ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน	4.23	0.99	มาก	4.80	0.58	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ เสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน	4.33	0.98	มาก	4.70	0.64	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเห็น ถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	4.37	0.92	มาก	4.77	0.59	มากที่สุด
โดยรวม	4.25	0.95	มาก	4.70	0.64	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.33$) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ($\bar{X} = 4.30$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.00$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน ($\bar{X} = 4.80$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและรับผิดชอบต่อในหน้าที่ของตน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.77$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.60$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน	4.20	0.95	มาก	4.70	0.59	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิต วิญญาณของการทำงานเป็นทีม ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.17	0.91	มาก	4.70	0.57	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก ถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.20	0.87	มาก	4.67	0.67	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ มั่นใจในการทำงาน	4.37	0.93	มาก	4.63	0.57	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติ เชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.27	0.94	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด
โดยรวม	4.24	0.92	มาก	4.67	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการ
ทำงาน ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและ
วิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.27$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น
จิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.17$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.70$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงานและผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.67$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.63$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.03	0.89	มาก	4.73	0.63	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร	3.93	1.10	มาก	4.63	0.69	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.13	0.95	มาก	4.60	0.59	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร	4.27	0.83	มาก	4.70	0.57	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม	4.20	0.93	มาก	4.67	0.59	มากที่สุด
โดยรวม	4.11	0.94	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหในองค์กร ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม ($\bar{X} = 4.27$) และผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร ($\bar{X} = 3.93$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหในองค์กร ($\bar{X} = 4.70$) และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม ($\bar{X} = 4.67$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.60$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ในองค์กร	4.07	1.05	มาก	4.70	0.56	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง ความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	0.92	มาก	4.77	0.55	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตน ในฐานะที่ปรึกษาคอยให้ คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.27	0.91	มาก	4.77	0.55	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแล เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล	3.97	1.02	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและ ความสำคัญ	4.17	0.98	มาก	4.67	0.59	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึง ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง	4.37	0.80	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นรายบุคคล	4.27	1.03	มาก	4.73	0.57	มากที่สุด
โดยรวม	4.20	0.96	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.30$) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.27$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.97$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.77$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.73$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.57$)

ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 รายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.70	4.25	0.11	3
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.67	4.24	0.10	4

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3. ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา	4.67	4.11	0.14	1
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	4.71	4.20	0.12	2

จากตาราง 12 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และลำดับที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความ
ต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.63	4.20	0.10	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามี วิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ ชัดเจน และเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติ	4.60	4.00	0.15	1

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ มีศีลธรรมและจริยธรรมใน การปฏิบัติหน้าที่	4.67	4.30	0.09	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษา หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและ อารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.63	4.20	0.10	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจในการปฏิบัติ หน้าที่	4.77	4.27	0.12	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง ความเชื่อมั่นในตนเอง และ รับผิดชอบในหน้าที่ของตน	4.77	4.37	0.09	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ของตน	4.80	4.23	0.13	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความเสียสละเพื่อส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.70	4.33	0.09	5
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้ บังคับ บัญชาเห็นถึงประโยชน์ของ องค์กรเป็นหลัก	4.77	4.37	0.09	5

จากตาราง 13 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) และผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง แรงบันดาลใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน	4.70	4.20	0.12	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น จิตวิญญาณของการทำงานเป็น ทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.70	4.17	0.13	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการทำงาน	4.67	4.20	0.11	3

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
4. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความมั่นใจในการทำงาน	4.63	4.37	0.06	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจต คติเชิงบวกต่อการบรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ องค์กร	4.67	4.27	0.09	4

จากตาราง 14 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ข้อที่มีค่า
ความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงาน
เป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรง
บันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$) และผู้บริหารสถานศึกษา
แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี
ความต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน
($PNI_{\text{modified}} = 0.06$)



ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความสำคัญ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.73	4.03	0.17	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร	4.63	3.93	0.18	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.60	4.13	0.11	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร	4.70	4.27	0.10	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม	4.67	4.20	0.11	3

จากตาราง 15 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เรียงลำดับความต้องการจากเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$) รองลงมา คือ บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$) ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร	4.70	4.07	0.15	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	4.77	4.30	0.11	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.77	4.27	0.12	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.57	3.97	0.15	1

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI_{modified} (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่า และความสำคัญ	4.67	4.17	0.12	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึง ความสำคัญของการพัฒนา ตนเอง	4.73	4.37	0.08	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การ ส่งเสริมและสนับสนุนการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรเป็นรายบุคคล	4.73	4.27	0.11	3

จากตาราง 16 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ข้อที่มีค่า
ความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา
เป็นรายบุคคลและผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
($PNI_{\text{modified}} = 0.15$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ
แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ
($PNI_{\text{modified}} = 0.12$) ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา
แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
(Best Practice)

การศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ได้แก่ โรงเรียนที่ 1 คือ
โรงเรียนหนองคูขาด โรงเรียนที่ 2 คือ โรงเรียนบ้านโนนเกษตร และโรงเรียนที่ 3 คือ โรงเรียน
บ้านโนนแดงมะขามหวาน โดยผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างแบบ
สัมภาษณ์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่
1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้
ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
(Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

“...ยึดหลักการทำงานแห่งพรหมวิหาร 4 คือ การมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่น้อมเอียงต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ใช้อำนาจในทางมิชอบ มุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายและ
ทุกคนเดินหน้าสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กร พร้อมทั้งให้คำชื่นชมยินดีทุกครั้งสำเร็จและ
ปลอบใจทุกครั้งที่ผิดพลาด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความมั่นใจในตนเองในบทบาทของการทำงานมีความสำคัญยิ่ง เพราะทำให้
งานการบริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้น การปฏิบัติงานมีความสม่ำเสมอ บรรลุวัตถุประสงค์และ
สามารถก้าวสู่สิ่งใหม่ในเวลาอันสั้น และความมั่นใจนี้ยังถือแบบอย่างที่ดี ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด
ความเชื่อใจและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ นำองค์กรสู่ความสำเร็จอีกด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนทำงานทุกคนในองค์กรเป็นหนึ่ง
เดียวกัน นั่นคือการมองไปถึงเป้าหมายหลักและความสำเร็จโดยภาพรวมขององค์กร ทุกคนจะต้องมี
ความเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เน้นการทำงานใน
รูปแบบ Team Work ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการเข้ามาพบปะพูดคุยกับคณะทำงานทั้งที่
เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจของการกำหนดเป้าหมาย วางแผน

การทำงาน ‘ลดจุดด้อย เพิ่มจุดเด่น เน้นเปลี่ยนแปลง’ และมุ่งสู่ความสำเร็จ ด้วยความเชื่อมั่นและ
มั่นใจ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การมองไปสู่อนาคตร่วมกัน การมองอนาคต
ร่วมกัน ก็ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ซึ่งการไปสู่เป้าหมายก็ต้องมีกระบวนการและ
ขั้นตอนใหม่ ๆ มีความกล้าที่จะลอง กล้าที่จะเปลี่ยน มีการประชุมปรึกษาหารือของผู้บริหาร
ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กรและ
การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ชัดเจนตามอุดมการณ์...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ในกระบวนการทำงาน ผู้บริหาร ครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
นั้นจำเป็นต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างและกำหนดเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์มีแผนกลยุทธ์
พร้อมแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ที่สำคัญผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมมั่นใน
องค์กร และเชื่อมั่นในคนทำงาน ไม่ลำเอียง ละเว้นการใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง วางใจเป็นกลาง
ยึดหลักธรรมาภิบาล เห็นอกเห็นใจผู้อื่น...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...อำนาจและอิทธิพลของคนทำงาน คือ การใช้ความสามารถของตน
พัฒนาตนเอง พัฒนาผลงาน พัฒนาการบวนการ พัฒนาเป้าหมายเพื่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
และประโยชน์ส่วนรวม ด้วยความเสียสละและเต็มใจ และยังสามารถทำให้ผู้ตามยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ
ที่ดีในการทำงานได้...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ความถี่ (คน)
1. ยึดหลักธรรมในการทำงาน	2
2. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน	3
3. ไม่ใช่อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ	3
4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	2
5. มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4
6. มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น	3

จากตาราง 17 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย

1. ยึดหลักธรรมในการทำงาน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน
3. ไม่ใช่อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ
4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
5. มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
6. มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่ดีต่อผู้ทำงาน เช่น การชมเชยทางคำพูดหรือรางวัลตอบแทน และความก้าวหน้าของเงินเดือน เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาต้องมีความมั่นใจทั้งการทำงานในหน้าที่ และการมอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และหากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายความสำเร็จหรือความสำเร็จผู้บังคับบัญชาก็ควรยินดีกับความสำเร็งนี้ด้วย หรือหากไม่สำเร็จตามความคาดหวังผู้บังคับบัญชาก็ควรช่วยตักเตือน แก้ไข และให้คำปรึกษาที่ดีได้เช่นกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การทำงานโดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนรวมจะต้องมีการส่งเสริมจิตวิญญาณของทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้น จะต้องมี ความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะพัฒนา มั่นใจในการทำงานของทั้งตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และทำงานภายใต้กรอบการทำงานขององค์กรเป็นหลัก ร่วมกันหาหรือและสร้างความตระหนักของการประสบความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวตลอดเวลาเพราะปัจจุบันระบบทุกอย่างเปลี่ยนไปแล้ว ดังนั้นการเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ด้วยความอยากที่จะพัฒนา อยากที่จะเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จจึงถือเป็นคุณสมบัติหลักที่ผู้บริหารควรมี แต่ในการบริหารงาน ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดทีม และจะต้องเป็นทีมที่พร้อมจะพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและต้องการที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมายโดยหวังซึ่งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรเป็นหลัก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ในการทำงานของแต่ละบุคคลล้วนแล้วแต่มีความคาดหวังส่วนบุคคล และคาดหวังถึงการเสริมแรงทางบวกจากผู้บังคับบัญชา เช่น การกล่าวชื่นชม การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น การพูดหรือสื่อสารเพื่อโน้มน้าวให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานและเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นหากสำเร็จตามเป้าหมาย...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างแรงบันดาลใจทางบวกที่ตื้นนั้น อาจไม่ใช่เพียงแค่คำสรรเสริญหรือเงินรางวัล ในบางโอกาสแรงบันดาลใจที่ดีของพนักงาน คือ การมีผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความกระตือรือร้นในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ใหม่ขึ้นและดีขึ้น ทำให้พนักงานได้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าเมื่อเปลี่ยนแล้วจะดีขึ้นอย่างไรและจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ชีวิตการทำงานที่ประสบความสำเร็จ คือการได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน แต่มีความรู้และเทคนิคการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อต่างคนต่างได้รับมอบหมายในงานที่ถนัดแล้ว งานที่ออกมาจะดีเสมอและเมื่อนำงานมาผนวก

รวมกัน จะเห็นว่าได้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน นับว่าเป็นการทำงานแบบทีมที่ดีที่สุดและงานมีความสร้างสรรค์ หลากหลายและประสบความสำเร็จที่สุด...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 18 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ความถี่ (คน)
1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี	2
2. ความมั่นใจในการทำงาน	1
3. การทำงานเป็นทีม	3
4. ความกระตือรือร้นต่อการทำงาน	3
5. เล็งเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์	5

จากตาราง 18 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย

1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี
2. ความมั่นใจในการทำงาน
3. การทำงานเป็นทีม
4. ความกระตือรือร้นต่อการทำงาน
5. เล็งเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ การกระตุ้นให้ทราบถึงปัญหาที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น เกิดความคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ ด้วยการมอบหมายงานที่แปลกใหม่และท้าทายเพื่อให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์มากขึ้น แปลกใหม่มากขึ้น ภายใต้กรอบของเวลาที่เหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาใช้กรอบแนวคิดและเหตุผลตามหลักสากล และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งวิเคราะห์ที่มาของปัญหา เปรียบเทียบผลการแก้ปัญหาในแต่ละวิธีการ ตรวจสอบความเป็นไปได้และผลลัพธ์ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำงานและเพิ่มความสำเร็จ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร วิเคราะห์ที่มาของปัญหา ผลกระทบที่เกิดขึ้น ปัญหาเดิมที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ แล้วหาวิธีการ แก้ปัญหาโดยการระดมความคิด (Brain Storming) กระตุ้นให้มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น และ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการใหม่...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ต้องให้ทุกคนมองเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการพูดคุยกันเพื่อสร้างความตระหนัก ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ผ่านการฝึกอบรม สัมมนา ที่จัดโดยองค์กรภายนอก เพื่อศึกษากระบวนการทำงานที่เป็นระบบและแนวคิดวิธีการแก้ปัญหาที่แปลกใหม่...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่านกระบวนการ PLC กับทั้งภายในและภายนอก องค์กรทำให้เห็นถึงปัญหาที่ทั้งเหมือนกัน แต่มีวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ต่างเทคนิค ต่างรูปแบบ กัน ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่มีประโยชน์อย่างมากในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่สามารถ แก้ไขได้ และเรียนรู้แนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและเหตุผลของแต่ละบุคคลทำให้ได้ เรียนรู้แนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาแบบใหม่อยู่เสมอ...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 19 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ความถี่ (คน)
1. การตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร	4
2. การแสดงความคิดเห็นและเหตุผลการแก้ปัญหา	5
3. การทำงานและการแก้ปัญหายังเป็นระบบ	2
4. แนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์	5
5. รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม	6

จากตาราง 19 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็น
เลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย

1. การตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. การแสดงความคิดเห็นและเหตุผลการแก้ปัญหา
3. การทำงานและการแก้ปัญหายังเป็นระบบ
4. แนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์
5. รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
(Best Practice) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ดังนี้

“...รู้จักผู้ได้บังคับบัญชาทั้งทางด้านพื้นฐานครอบครัว นิสัยใจคอ ความรู้
ความสามารถและความถนัดเป็นรายบุคคล มอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถความถนัดของ
แต่ละบุคคล เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพที่สุด พร้อมทั้ง ดูแลเอาใจใส่ กำกับ นิเทศ ติดตามผลในการ
พัฒนา ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน โดยการมอบหมายงาน
ที่เหมาะสมความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้ทำงานเกิดความมั่นใจในการที่ถูก

มอบหมาย โดยผู้บริหารคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการทำงานแต่ละขั้นตอนของแต่ละคน หากมีข้อบกพร่องจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น การเข้าร่วมอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อนำผลมาพัฒนาตนเองและการทำงานต่อไป...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...หน้าที่ของผู้บริหารคือการทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ ความต้องการของแต่ละบุคคลในองค์กร และส่งเสริมให้บรรลุซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม ผ่านกระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและสามารถพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลได้จริง เมื่อเกิดการพัฒนาก็จะก่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เมื่องานสำเร็จก็จะรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...มนุษย์ทุกคนล้วนแล้วแต่มีความสำคัญ และต้องการความสำคัญ เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน และการรู้จักความแตกต่างของแต่ละบุคคลจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เอาใจใส่ ให้ความเป็นกันเอง พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพที่บุคคลนั้นมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และคอยให้คำชี้แนะและติดตามอยู่เสมอ...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาตนเองเป็นกุญแจสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน เพราะทุกคนในองค์กรมีความถนัดที่ไม่เหมือนกัน แต่ในบางครั้งจะต้องทำงานที่เหมือนกัน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการทำงาน ดังนั้นบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเสมอ เพราะในบางสถานการณ์อาจจะมีใครสามารถทำงานแทนเราได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านที่ถนัดและไม่ถนัดอยู่เสมอ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...คุณค่าของตัวเอง คือการได้ทำหน้าที่ในสิ่งที่ตนเองถนัด และหากต้องการเพิ่มคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ก็จะต้องรู้จักการพัฒนาตนเองในรูปแบบที่เหมาะสม ผู้บริหารเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาและรับรู้ถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร พร้อมช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการทำงานแต่ละบุคคล แบ่งงานให้ชัดเจนและเป็นธรรม และเอาใจใส่เหมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้คำปรึกษา...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 20 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	ความถี่ (คน)
1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล	6
2. กำกับติดตามและเป็นที่ยอมรับให้คำแนะนำ	4
3. ดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง	3
4. ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง	5
5. ความมั่นใจในการทำงาน	3
6. ให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่า	3

จากตาราง 20 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็น
เลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
2. กำกับติดตามและเป็นที่ยอมรับให้คำแนะนำ
3. ดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง
4. ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง
5. ความมั่นใจในการทำงาน
6. ให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่า

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการศึกษาผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงานที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาสังเคราะห์
แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 21 แสดงการสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p> <p>1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</p> <p>1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน</p>	<p>1. ยึดหลักธรรมในการทำงาน</p> <p>2. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>3. ไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ</p> <p>4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>5. มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน</p> <p>6. มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน</p> <p>1.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน</p> <p>1.9 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ซื่อสัตย์และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</p>		<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ซื่อสัตย์และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</p>
<p>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน</p> <p>2.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน</p>	<p>1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี</p> <p>2. ความมั่นใจในการทำงาน</p> <p>3. การทำงานเป็นทีม</p> <p>4. ความกระตือรือร้นต่อการทำงาน</p> <p>5. เล็งเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลและชื่นชม</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัย เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามี เจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ องค์กร		5. ผู้บริหารสถานศึกษามี เจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ องค์กร
<p>3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา</p> <p>3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามี การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นและเหตุผลในการ ทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา ภายในองค์กร</p> <p>3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้น ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการคิดการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ</p> <p>3.4 ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหา แนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไข ปัญหาในองค์กร</p>	<p>1. การตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์กร</p> <p>2. การแสดงความคิดเห็นและ เหตุผลการแก้ปัญหา</p> <p>3. การทำงานและการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ</p> <p>4. แนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และ สร้างสรรค์</p> <p>5. รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อ แก้ปัญหาเดิม</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นและเหตุผลในการ ทำงานที่จะนำไปสู่การ แก้ปัญหาภายในองค์กร</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้น ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการ ทำงาน และการคิดการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ให้ผู้ได้บังคับบัญชาหา แนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไข ปัญหาในองค์กร</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบ การทำงานใหม่ ๆ เพื่อ แก้ปัญหาแบบเดิม</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม</p>		
<p>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</p> <p>4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร</p> <p>4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา</p> <p>4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา</p> <p>4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล</p> <p>4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2. กำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ 3. ดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง 4. ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง 5. ความมั่นใจในการทำงาน 6. ให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร 2. ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา 3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา กำกับ ติดตามคอยให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล อย่างเป็นกันเอง 5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

ตาราง 21 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง</p> <p>4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล</p>		<p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล</p>

ตาราง 21 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่าการสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่

ชัดเจน เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

เพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบในหน้าที่

ของตน

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน

1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ของ

องค์กรเป็นหลัก

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ด้วยการให้รางวัลและชื่นชม
- 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน
- 2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์

ขององค์กร

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร
- 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการทำงาน และการคิด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไข ปัญหาในองค์กร
- 3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือ รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร
- 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา กำกับ ติดตามคอยให้คำแนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล อย่าง เป็นกันเอง
- 4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ
- 4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา ตนเองและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล

ตอนที่ 2 การยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสาร ตำรา
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้
องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบ
ที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และองค์ประกอบที่ 4
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวมาศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์
และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แล้วศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติ
ที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview)
นำผลที่ได้มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ประเมินโปรแกรม และเสนอแนะ
ข้อคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งมีประเด็นสำคัญสำหรับการ
ประเมินโปรแกรม คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของ
โปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ และการวัดและ
การประเมินผลโปรแกรม โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดังนี้

1. หลักการ ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
3. กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่ง
ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. เนื้อหา ประกอบด้วย 4 โมดูล ซึ่งได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระยะที่ 1 ได้แก่

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

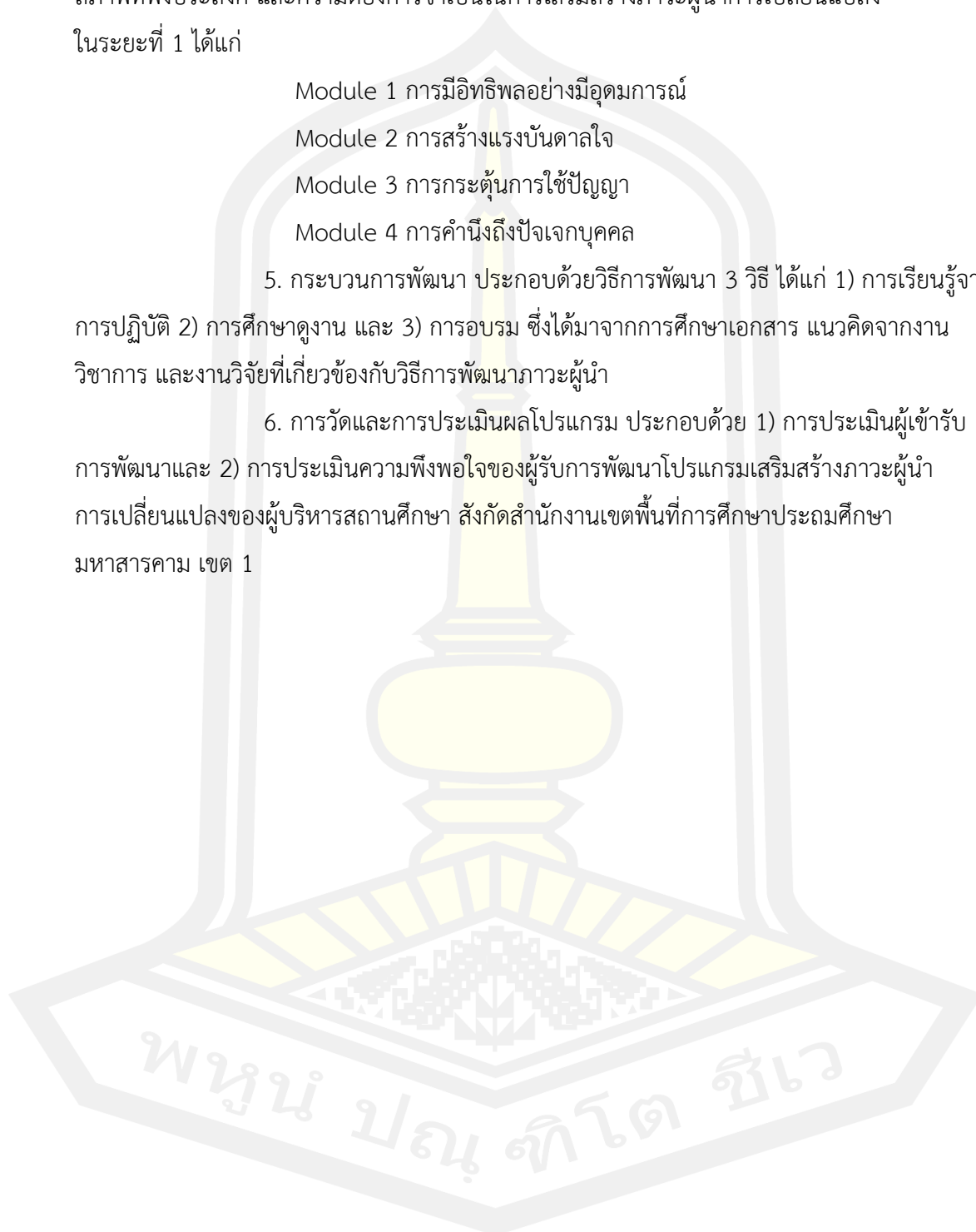
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

5. กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การอบรม ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงาน วิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

6. การวัดและการประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาและ 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1



ตาราง 22 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
1. หลักการ	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
2. วัตถุประสงค์	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
3. กลุ่มเป้าหมาย	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
4. เนื้อหา Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (จำนวน 24 ชั่วโมง) ชุดที่ 1 การประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี ชุดที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายที่ชัดเจน ชุดที่ 3 การยึดหลักธรรมในการ ทำงาน ชุดที่ 4 การไม่ใช้อำนาจและ อิทธิพลในทางมิชอบ ชุดที่ 5 การมีความเชื่อมั่นใน ตนเองและผู้อื่น ชุดที่ 6 ความแน่วแน่ต่อ อุดมการณ์ ชุดที่ 7 ความเสียสละประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วน ตน ชุดที่ 8 การซื่อสัตย์และทำให้เห็นถึง ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	Module 1 การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ มีความ เหมาะสม แต่ควรยุบรวมชุดที่ 7 และชุดที่ 8 เพราะมีเนื้อหา ที่คล้ายคลึงกัน และตัดรวม เนื้อหาในชุดที่ 5 ไปรวมไว้ใน Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ชุดที่ 4 ความมั่นใจ ในการทำงาน เพราะมีเนื้อหา คล้ายคลึงกัน	ชุดที่ 1 การประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี ชุดที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายที่ชัดเจน ชุดที่ 3 การยึดหลักธรรมใน การทำงาน ชุดที่ 4 การไม่ใช้อำนาจและ อิทธิพลในทางมิชอบ ชุดที่ 5 ความแน่วแน่ต่อ อุดมการณ์ ชุดที่ 6 ความเสียสละ ประโยชน์ส่วนรวม และ เล็งเห็นประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นหลัก

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (จำนวน 12 ชั่วโมง)</p> <p>ชุดที่ 1 การให้รางวัลและชื่นชมยินดี</p> <p>ชุดที่ 2 การกระตุ้นการทำงานเป็นทีม</p> <p>ชุดที่ 3 ความกระตือรือร้นต่อการทำงาน</p> <p>ชุดที่ 4 ความมั่นใจในการทำงาน</p> <p>ชุดที่ 5 การเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ เนื้อหาที่มีความเหมาะสม</p>	<p>- ให้คงเนื้อหาเดิมไว้</p>
<p>Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (จำนวน 48 ชั่วโมง)</p> <p>ชุดที่ 1 การตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>ชุดที่ 2 การแสดงความคิดเห็นและเหตุผลการแก้ปัญหา</p> <p>ชุดที่ 3 การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ</p> <p>ชุดที่ 4 การมีแนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์</p> <p>ชุดที่ 5 รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม</p>	<p>Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื้อหาที่มีความเหมาะสม</p>	<p>- ให้คงเนื้อหาเดิมไว้</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
Module 3 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (จำนวน 36 ชั่วโมง) ชุดที่ 1 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ชุดที่ 2 การเสริมสร้างความมั่นใจในตัวเอง ชุดที่ 3 การกำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ ชุดที่ 4 การดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง ชุดที่ 5 การให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่าความมั่นใจในการทำงาน ชุดที่ 6 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง	Module 3 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เนื้อหาที่มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาเดิมไว้

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 แล้วจัดทำโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

พหุบัณฑิต ชีวะ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. หลักการ

ท่ามกลางสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สังคมโลกเกิดแรงกระเพื่อมและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่มีมากขึ้น กล่าวคือบนเวทีโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้นในแต่ละแขนง ซึ่งส่งผลให้นานาประเทศจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกให้ได้สูงที่สุดและดีที่สุด นอกจากนี้ยุคปัจจุบันเป็นยุคที่เชื่อมโยงทุกมุมโลกให้ใกล้ชิดมากขึ้นโดยไร้ขีดจำกัดหรือที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน (Globalization) ซึ่งนำมาถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา รวดเร็ว และเสมือนจริง ทำให้พฤติกรรมและความคิดของคนทำงานยุคปัจจุบันมีความแตกต่างจากคนยุคก่อน ซึ่งปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่และการดำเนินกิจกรรมของคนในทุกสังคม ในขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดในหลากหลายด้านที่เป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง รวมไปถึงการศึกษา ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ ประเทศไทยในช่วงของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ถือเป็นช่วงเวลาที่ทำนายที่จะนำประเทศไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีนี้ บ่งบอกถึงทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่ว่าด้วยด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ความสำคัญของการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยความเข้าใจ เข้าถึง จึงจะพัฒนาได้โดยใช้ศักยภาพของมนุษย์เป็นตัวนำ ขับเคลื่อนด้วยปัญญาของคน ต้องลงทุนในมนุษย์ให้เป็นผลผลิตที่ดี ทุกคนได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน และอยู่อย่างยั่งยืน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2546)

จากความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รัฐบาลไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการมีความพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะนำเป้าหมายของการศึกษาเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และทิศทางที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาและนโยบายการศึกษา ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักการ กรอบแนวคิด วิสัยทัศน์เป้าหมาย และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ในทุกระดับทุกประเภทการศึกษา ที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ผลิต และพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพิ่มความเข้มแข็งให้สอดคล้องตาม เจตนาธรรมของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2554) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร สถานศึกษามาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษา และระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารยังต้องเป็นภาวะผู้นำที่สามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานเป้าหมาย และความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและ ส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป (กาญจน์ เรืองมนตรี และชรินทร์ นามวรรณ, 2549)

จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกมีอิทธิพลต่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างชัดเจน ดังนั้น การเป็นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) เนื่องจากเป็นกระบวนการวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็น สิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไป เพื่อทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการ แข่งขันได้ (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2554) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่ดีนั้น จึงต้องตระหนักถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์และนำไปพัฒนาองค์กรสู่ ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการ ยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการ ทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จ ในยุคปัจจุบันในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพการศึกษา และคุณภาพสถานศึกษา ตลอดจน เกิดการตระหนักถึงปัญหา รู้ถึงเหตุของปัญหา และร่วมกันเสนอแนะแนวแก้ไขปัญหาภายในองค์กร อย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ อีกทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เป็นแบบอย่าง ที่ดี และเป็นที่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้ศักยภาพด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยังมีผลต่อ ผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น กำลังใจ และความเห็นอกเห็นใจกันในการทำงาน ผู้นำจึงถือได้ว่า เป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือในไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ที่ตั้งไว้ (โกวิวัฒน์ เทศบุตร, 2558) นอกจากนี้ผู้บริหารคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร

การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรตื่นตัวต่อการจัดการศึกษาให้สำเร็จในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และจะนำไปสู่ผลงานอันเป็นคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างทั่วถึง พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของความเป็นไทยและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และการที่จะทำหน้าที่ให้สมบูรณ์นั้น บุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีจุดแข็งที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษา ยังพบจุดอ่อนที่ยังเป็นอุปสรรค คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดแนวนโยบายใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาเดิมในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอน ขาดแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจนและผลของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม รวมไปถึงความไม่เข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรที่มีหน้าที่หลากหลาย เฉพาะด้าน แต่ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพในด้านนั้น ๆ ได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องบริหารสถานศึกษาอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2564)

ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีวิธีในการพัฒนาคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การศึกษาดูงาน และการอบรมใช้เวลาทั้งสิ้น 120 ชั่วโมง

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งมีทักษะด้านอุปนิสัย เจตคติ และด้านความฉลาดทางอารมณ์ของการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารร่วมกันกับเพื่อน ครูและผู้บริหารด้วยกัน ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญา พัฒนาวิชาชีพ

ผู้บริหาร พัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
2. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน
3. การยึดหลักธรรมในการทำงาน
4. การไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ
5. ความแน่วแน่ต่ออุดมการณ์
6. ความเสียสละประโยชน์ส่วนรวม และเล็งเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี
2. การกระตุ้นการทำงานเป็นทีม
3. ความกระตือรือร้นต่อการทำงาน
4. ความมั่นใจในการทำงาน
5. การเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. การแสดงความคิดเห็นและเหตุผลการแก้ปัญหา
3. การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
4. การมีแนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์
5. รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
2. การเสริมสร้างความมั่นใจในตัวบุคคล
3. การกำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ
4. การดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง
5. การให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่าความมั่นใจในการทำงาน
6. การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

5. กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาและกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม และประยุกต์ใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 126 ชั่วโมง ซึ่งแบ่งขั้นตอนกระบวนการพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
1. การเตรียมการก่อนพัฒนา		
1.1 ปฐมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา	อบรม	2
1.2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมรับการพัฒนา		
2. การดำเนินการพัฒนา บรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับ 5 Module ดังนี้		
Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	อบรม	10
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ		
Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา		
Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล		

ตาราง 23 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง ในการพัฒนา
3. ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ	ศึกษาดูงาน	25
4. ปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา	เรียนรู้ จากการปฏิบัติ	85
5. สรุปและรายงานผลการพัฒนา		
5.1 นำเสนอรายงานผลการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อบรม	4
5.2 สรุปและอภิปรายผล		
รวม		126

6. การวัดและการประเมินผล

6.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

- 1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินผู้ร่วมพัฒนา
- 2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ การซักถาม
ข้อคิดเห็น การทดสอบ และการประเมินใบงาน
- 3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเข้าร่วมกิจกรรม และ
การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเพื่อนครู

6.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยได้สรุปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดังภาพประกอบ 3

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1	
หลักการ	❖ เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1
วัตถุประสงค์	❖ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1
กลุ่มเป้าหมาย	❖ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1
เนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 24 ชั่วโมง ❖ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 12 ชั่วโมง ❖ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 48 ชั่วโมง ❖ Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 36 ชั่วโมง
กระบวนการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ❖ กระบวนการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 126 ชั่วโมง <ol style="list-style-type: none"> 1. เตรียมการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 2. การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ และบูรณาการจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา 3. สรุปและรายงานผลการพัฒนา โดยให้นำเสนอรายงานผลการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปและอภิปรายผล
การวัดและการประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> ❖ การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง การสังเกตพฤติกรรม และการประเมินใบงาน ประเมินการรายงานผลการเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเพื่อนครู ❖ ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งมีประเด็นสำคัญในการประเมิน คือความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรม ดังตาราง 24

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จำนวน 5 คน

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
3. กลุ่มเป้าหมาย	4.60	0.49	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
4. เนื้อหา	4.40	0.49	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
5. กระบวนการพัฒนา	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
6. การวัดและการประเมินผล	4.40	0.49	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
โดยรวม	4.57	0.47	มากที่สุด	4.70	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.80$) 2) หลักการ ($\bar{X} = 4.60$) 3) กลุ่มเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.60$) และ 4) กระบวนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.60$) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ 1) เนื้อหา ($\bar{X} = 4.40$) และ 2) การวัดและการประเมินผล ($\bar{X} = 4.40$) ตามลำดับ และความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน คือ 1) หลักการ ($\bar{X} = 4.60$) 2) วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.80$) 3) กลุ่มเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.80$) 4) เนื้อหา ($\bar{X} = 4.60$) 5) กระบวนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.60$) และ 6) การวัดและการประเมินผล ($\bar{X} = 4.80$)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สรุปผล

สรุปผลการการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า
 ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพล
 อย่างมีอุดมการณ์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า ทุกองค์ประกอบ
 อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 4.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า
 ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคำนึงถึง
 ปัจเจกบุคคล และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยเรียงลำดับตาม
 ความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมี
 อุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่พัฒนาขึ้น
 ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ จำนวน 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย
 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม และขยายเนื้อหา
 แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้าง
 แรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็น
 ปัจเจกบุคคล ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า
 มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) และผลประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม
 เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$)

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีข้อค้นพบ
 ที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น
 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละองค์ประกอบมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ซึ่งผลปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ชัดเจน มีแนวทางการพัฒนาระบบภายในองค์กรได้อย่างมีระบบและประสิทธิภาพ และเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้หลักธรรมแห่งการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่าเชื่อถือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความตระหนักรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำเหตุและผลมาช่วยแก้ไขปัญหามุ่งเน้นการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่สร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในลำดับแรก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมระดับมากทุกด้านและมีสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความต้องการจำเป็นในภาพรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้อยู่ในระดับน้อย มีการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ แทนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ด้วยวิธีการดำเนินการพัฒนา 3 ระยะ ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การประเมินระหว่างการพัฒนาและ 3) การประเมินหลังการพัฒนา ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยการจัดโครงสร้างโปรแกรมที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถนำไปใช้เสริมสร้างความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความวางแผนอย่างเป็นระบบ มีความรู้ เทคนิคและทักษะการบริหารงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษาและเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผุสรรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการและ 6) การวัดและประเมินผล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล โดยมีขั้นตอนการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 3) การศึกษาดูงาน และมีการวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา ซึ่งโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวัต มิสติย์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างแรงบันดาลใจ โมดูลที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และโมดูลที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีผลการประเมินผลการใช้โปรแกรม จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผู้บริหารควรมีทักษะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะวิสัยทัศน์ของการบริหารสถานศึกษานับเป็นหัวใจหลักที่จะนำพาสถานศึกษาให้พัฒนาไปสู่อนาคตแห่งความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

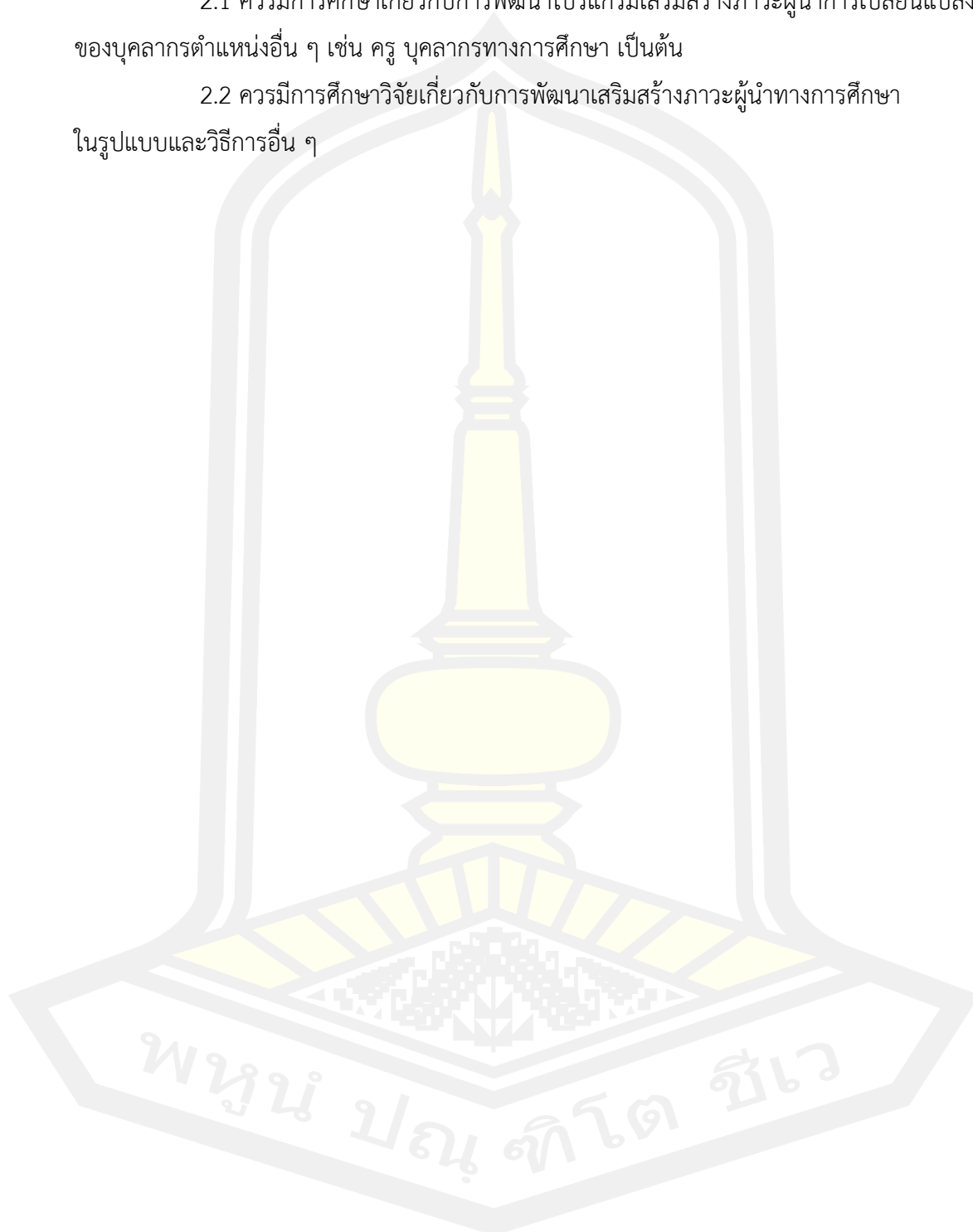
1.2 องค์กรประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ต้องการและคาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลต่อภาระงานที่จะได้รับมอบหมายมากขึ้น โดยการพิจารณาความถนัด ความสามารถ และความพึงพอใจของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ กระตุ้นการทำงานในรูปแบบทีม และสร้างความมั่นใจในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและสามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในสังกัด พร้อมทั้งกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการศึกษา
ในรูปแบบและวิธีการอื่น ๆ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **คู่มือดำเนินการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2549). **ทฤษฎีผู้นำ.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ.** มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จำเนียร พลหาญ. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชา หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** มหาสารคาม : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). **เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำ แบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid.** การบริหารคน, 3(24), 71.
- ธวัช บุญยมนี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). **ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). **หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ประชา โสภณนา. (2563). **การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปริญญา มีสุข. (2552). **ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุสรัตน์ ดอนสถิตย์. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). **การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร.** มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภวัต มิสต์ย์. (2562). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2552). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (ฉบับปรับปรุง).** ชลบุรี : มนตรี.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). **การจัดระบบการศึกษา หน่วยที่ 7-10.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). **การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2550). **ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2546). **การบริหารการศึกษาหลักการ ทฤษฎี หน้าที่ประเด็นและบทวิเคราะห์**. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- วีณา เพชรจิระวรพงศ์. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2552). **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้การทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมหมาย แจมกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). **เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development da**. ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีพศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สร้อยตระกูล (ติวยานนท) อรรถมานะ. (2543). **สาธารณบริหารศาสตร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สรายุทธ กันหลง. (2553). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2564). **รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). **หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา**. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). **สรุปเรื่องของหลักสูตร. วารสารสภาการศึกษาคatholicแห่งประเทศไทย**, 2(79), 15-23.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2546). **การบริหารนวัตกรรมการศึกษาใหม่ของการจัดการ. วารสารการจัดการสมัยใหม่**, 1(1), 11-19, กรกฎาคม.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2548). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). **การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2550). **กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- หรรษา สุขกาล. (2543). **การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อาภรณ์ภู วิทยพันธ์. (2552). **การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual plan)**. กรุงเทพฯ :
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Anderson, C. (2010). Presenting and Evaluating Qualitative Research. **American Journal of Pharmaceutical Education**, 74, 141.

Armstrong, M. (2010). **Essential Human Resource Management Practice, a Guide to People Management**. New Delhi : Kogan Page Ltd.

Avolio, B.J. (2010). **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. (1990). **Transformational Leadership Development**. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists.

Bass, B.M. (1985). **Organizational Decision Making**. Homewood IL : Irwin.

Bass, B.M. (1997). **Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?**. [online]. Available from : <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>. [accessed 3 May 2022].

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. **Mahwah, NJ : Erlbaum**.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking change**. New York : Harper and Row.

Blake, R.R. and Mouton, A.A. (1985). **The Managerial Grid 3**. Houston TX : Gulf Publishing.

Bolam, R. (1994). Administrative preparation: In Service. In T. Husen and T.N. Postlethwaite (Ed). **The International Encyclopedia of Educational Research**. 2nd ed. Oxford : Pergamon.

Boone, E.J. (1992). **Developing Program in Adult Education**. New Jersey : Prentice Hall.

Boyle, P. (1981). **Planning Better Programs**. New York : McGraw-Hill.

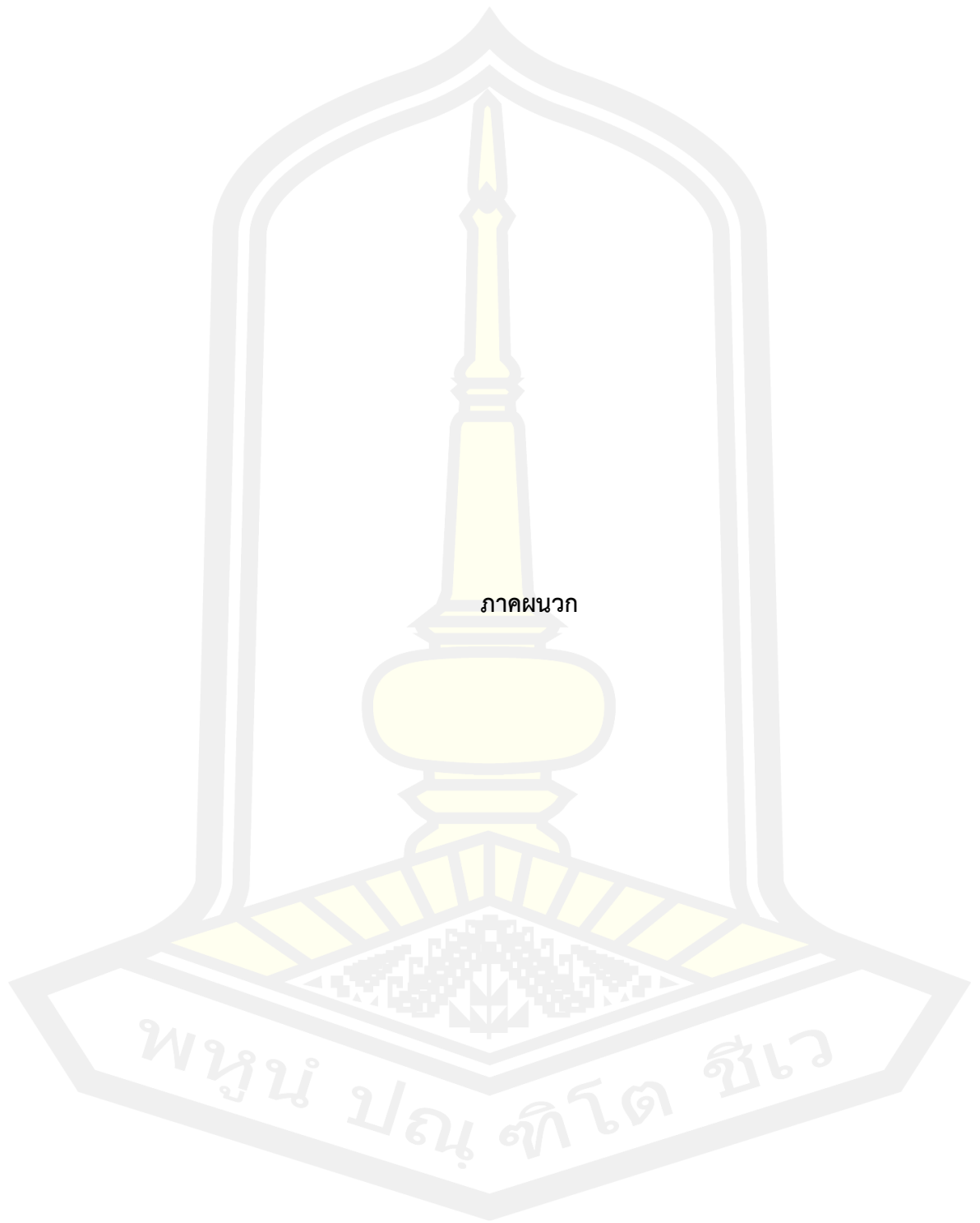
Burns, J.M. (1978). **Leadership : Theory of leadership**. New York : Harper & Row.

Burns, J.M. (1987). **Leadership**. New York : Harper and Row.

- Caffarella, R. (2002). **Planning : Program for Adult Learners : A Practical Guide for Educators Trainers. And Staff Developers.** San Francisco : Jossey-Bass Publishers
- Carolyn, B and others. (2013). **How to Develop a Training Program on the Job.** [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 12 June 2022].
- Charles Jennings. (2013). **Framework for High Performance.** [Online]. Available from:
- Charles, J. and Wagnier, J. (2013). **No Title Effective Learning with 70 : 20 : 10.** [online]. Available from : http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/%0A%09whitepapers/effective-learning-with-70_20_10-whitepaper.pdf 2013%0A. [accessed 12 June 2022].
- Charney, C. and Conway, K. (2005). **The Trainer's Tool Kit.** 2nd ed. New York : American Management Association.
- Daff, R.L. (1999). **Leadership Theory and Practice.** Florida : The Dryden Press.
- Damanik, E. (2017). Learning Writing Through Reading Text. **Pedagogy : Journal Of English Language Teaching**, 5(1), 39-50.
- DuBrin, A.J. (2004). **Leadership Research Finding, Practice, and Skills.** U.S.A. : Houghton Mifflin.
- Dyer, J.W.G. and others. (2013). **Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance.** 5th ed. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Fiedler, F. and Garcia, J. (1987). **New Approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance.** New York : John Wiley and Sons.
- Fiedler, F.E. (1967). **The Theory of Leadership Effectiveness.** New York : McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2006). Change theory A force for school improvement. **Center for Strategic Education**, 157, 3-14.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. **Training and Development Journal**, 23, 26-35.
- Houle, C. (1996). **The Design of Education.** San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

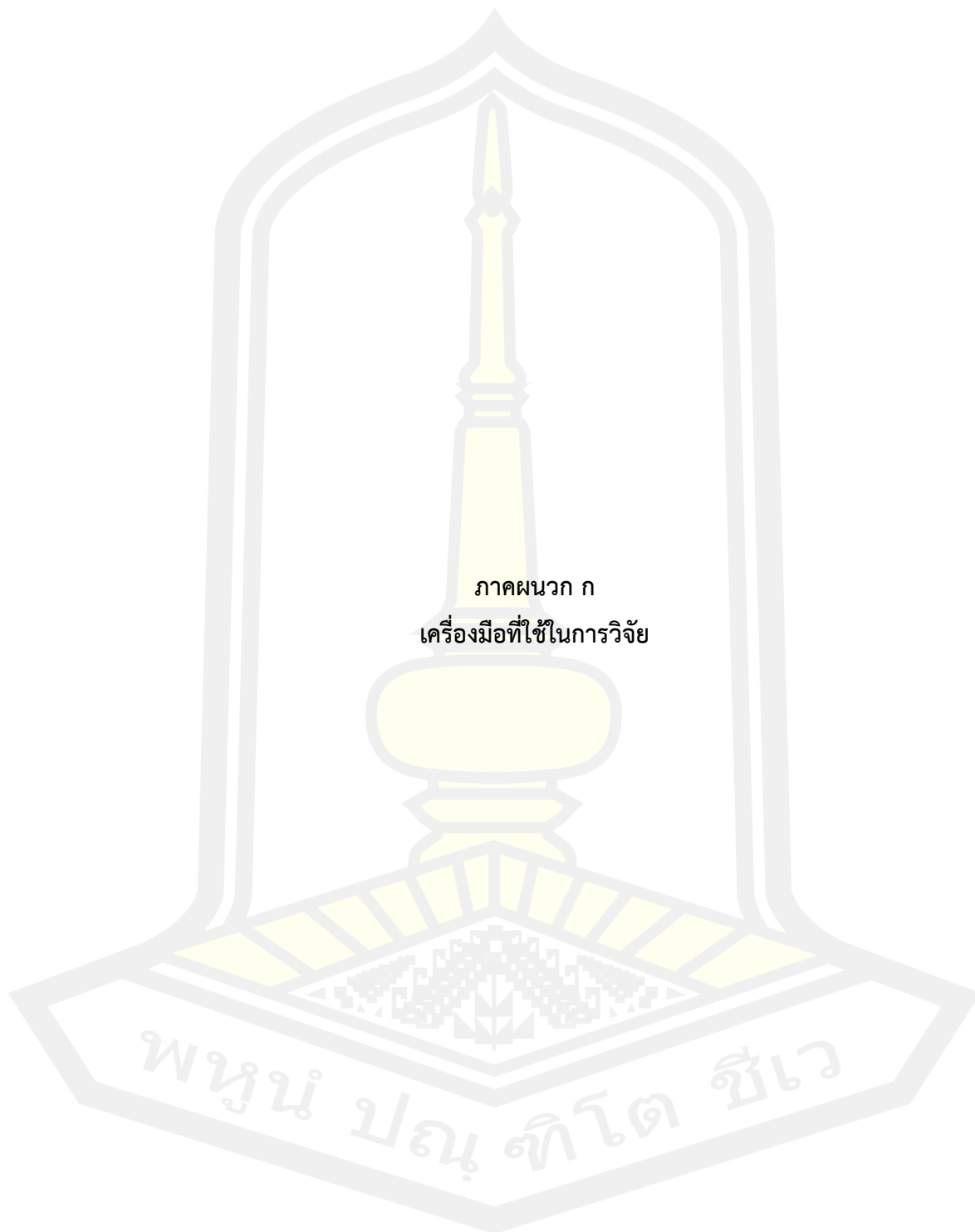
- Kanaya, T. and others. (2005). Factors Influencing Outcomes From A Technology-Focused Professional Development Program. **Journal of Research on Technology in Education**, 37(3), 313-329.
- Khan, H. and others. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. **Future Business Journal**, 6(1), 1-13.
- Knowles, M.D. (1980). **The Modern Practice of Adult Education from Pedagogy to Andragogy**. New York : The Adult Education company.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Lawson, K. (2008). **Leadership Development Basics**. USA : ASTD Press.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). **The Career Architect Development Planner**. Minneapolis : Lominger.
- Marshall, S. and Molly, G. (2003). **Leadership That Matters**. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Maslow, A.H. (1960). **A Theory of Human Motivation : Human relations in management**. Cincinnati : South-Western Publishing Co.
- McCaughey, R.N. (1986). Intertheoretic Relations and the Future of Psychology. **Philosophy of Science**, 53, 179-199.
- Meggison, L.C. (1972). **Personnel : A Behavioral Approach to Administration**. Homewood, Illinois : Irwin.
- Miner, J.B. (1967). **Studies in Management Education**. Atlanta : Organizational Measurement System Press.
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work**. New York : Harper & Row.
- Mondy, R.W. (2010). **Human Resource Management**. 11th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- Owens, R.G. (2001). **Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform**. 7th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extension. **The Leadership Quarterly**, 15(3), 329-354.

- Rogers, T. (2000). **Destination Industry, Conference : A Twenty-First Century**.
New York : Addition Wesley Longman.
- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). **An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development**. Institute for Research in Economics and Business Administration. The project is financed by The Research Council of Norway.
- Sapience Group. (2015). **Leadership Development**. [online]. Available from :
<http://www.SapienceGroup.net>. [accessed 7 June 2022].
- Silva, A. and Rider, G. (2012). **Leadership Development Program**. [online]. Available from : <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html> 2012. [accessed 22 May 2022].
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership: A survey of theory and research**.
New York: Free Press.
- Styles, M.H. (1990). **Effective Models of Systematic Program Planning**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sun, R. and Henderson, A.C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. **Public Administration Review**, 77(4), 554–565.
- Tichy, N. and Devanna, M.A. (1986). **The Transformational Leader**. New Jersey : John Wiley and Sons.
- Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. (1990). **The Transformational Leader**. 2nd ed.
New York : Wiley.
- Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). **Leadership Development and Succession**. [online]. Available from : <http://academic.cengage.com>. [accessed 14 May 2022].
- Yukl, G.A. (1989). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1994). **Leadership in Organizations**. 3rd ed. Prentice Hall :
Upper Saddle River.
- Yukl, G.A. (2002). **Leadership in Organizations**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ :
Prentice Hall.



ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดให้วัดได้ สอดคล้องตรงตามนิยามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

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

2. ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- + 1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**นิยามศัพท์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 4 ชุดกิจกรรม ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงานของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยการใช้กระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานและกระตุ้นศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามในการมุ่งสู่เป้าหมายของผู้ร่วมงานให้มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งตระหนักในภารกิจและเป้าหมายขององค์กรที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกและพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้ที่มีความคุณธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์เพื่อประโยชน์ส่วนตน สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ พร้อมทั้งมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความเชื่อและสร้างค่านิยมให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และเสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้แก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และความมั่นใจในการทำงาน และมีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

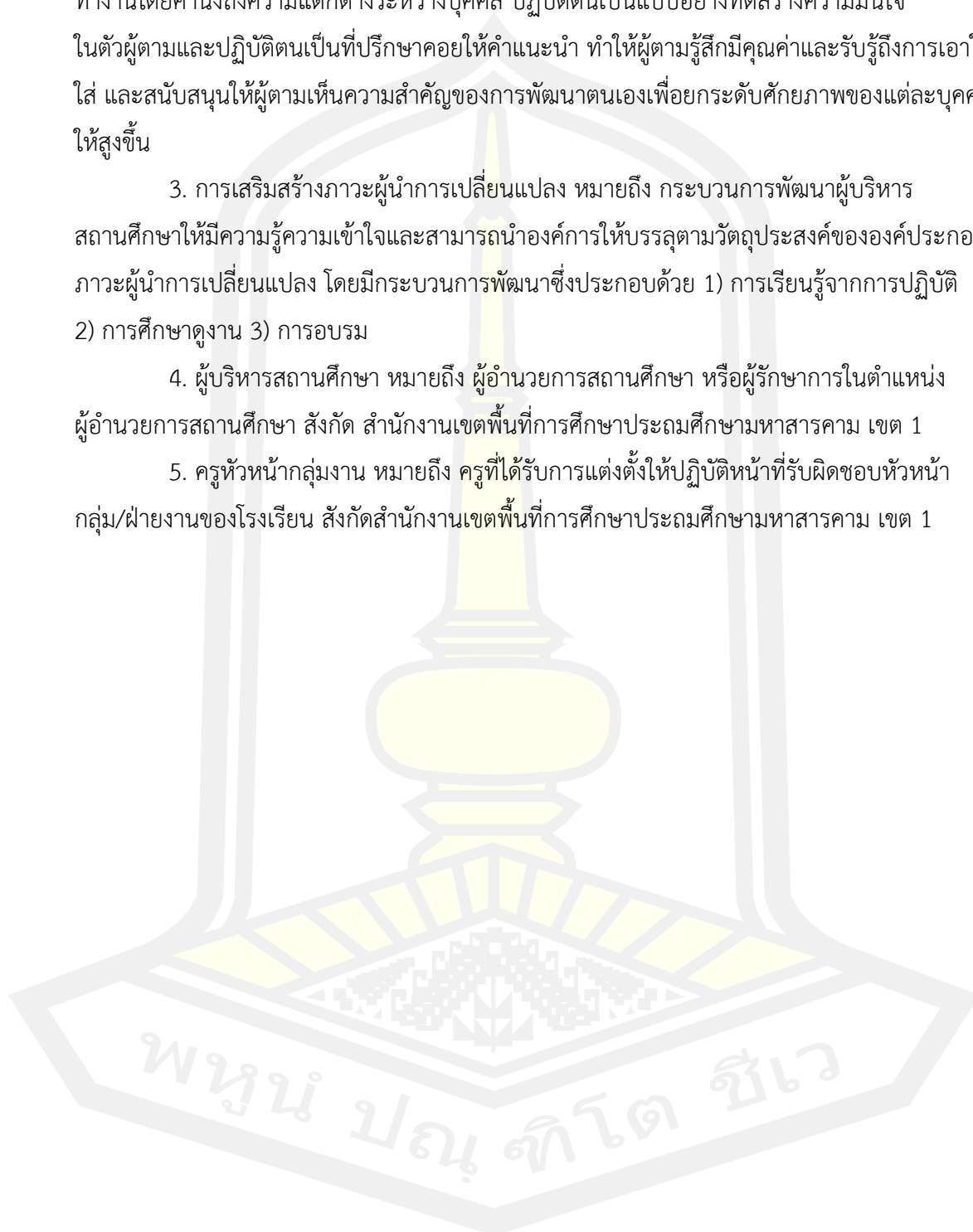
2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นในการคิดแก้ปัญหาที่เป็นระบบ มีการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์เดิมในรูปแบบใหม่ ๆ และสร้างสรรค์

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความมั่นใจในตัวผู้ตามและปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและรับรู้ถึงการเอาใจใส่ และสนับสนุนให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น

3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

5. ครูหัวหน้ากลุ่มงาน หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่ายงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ข้อที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการ บริหารงานที่ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและ จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ และอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ ส่วนตน				
5	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่ น่าเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่				
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน				
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ใน อุดมการณ์ของตน				
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละ เพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน				
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กร เป็นหลัก				

ข้อที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน				
11	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของ การทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา				
12	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึง ความกระตือรือร้นในการทำงาน				
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน				
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการ บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร				
องค์ประกอบ การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร				
16	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะ นำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร				
17	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ				
18	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร				
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบ การทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม				
องค์ประกอบ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในองค์กร				

ข้อที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา				
22	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล				
24	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก มีคุณค่าและความสำคัญ				
25	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง				
26	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมและ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน องค์กรเป็นรายบุคคล				

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

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

พหุ ม ประถมศึกษา



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
 2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
 3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น
 4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำประมวลผลได้
- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาววัลย์ลักษณ์ ชุมพล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 087-2266415

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 31 ปี 31-40 ปี
 41 – 50 ปี มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
 ครู/ครูหัวหน้ากลุ่มงาน
5. ประสบการณ์ในการทำงาน
 ไม่เกิน 5 ปี 6 – 10 ปี
 11 – 20 ปี 21 ปีขึ้นไป
6. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)
 โรงเรียนขนาดเล็ก
 โรงเรียนขนาดกลาง
 โรงเรียนขนาดใหญ่
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า

2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนคติของ
ท่านแล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา										
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและ อารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน										

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ของตน										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก										
องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ											
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน										
11	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการ ทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการทำงาน										
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน										
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร										
องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา											
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร										
16	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะ นำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร										
17	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี การคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ										
18	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหา แนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร										

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบ การทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม										
องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล											
20	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลในองค์กร										
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา										
22	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา										
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล										
24	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมี คุณค่าและความสำคัญ										
25	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง										
26	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นรายบุคคล										

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ



แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงานในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นางสาวลัลลักษณ์ ชุมพล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 087-2266415

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

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

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล





แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด 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

ขอขอบพระคุณคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 087-2266415

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับคะแนนที่ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	มากที่สุด(5)	มาก(4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด(1)	มากที่สุด(5)	มาก(4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด(1)
1. หลักการ										
2. วัตถุประสงค์										
3. กลุ่มเป้าหมาย										
4. เนื้อหา										
5. การดำเนินการ										
6. การวัดและการประเมินผล										
รวม										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้



ภาคผนวก ข
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

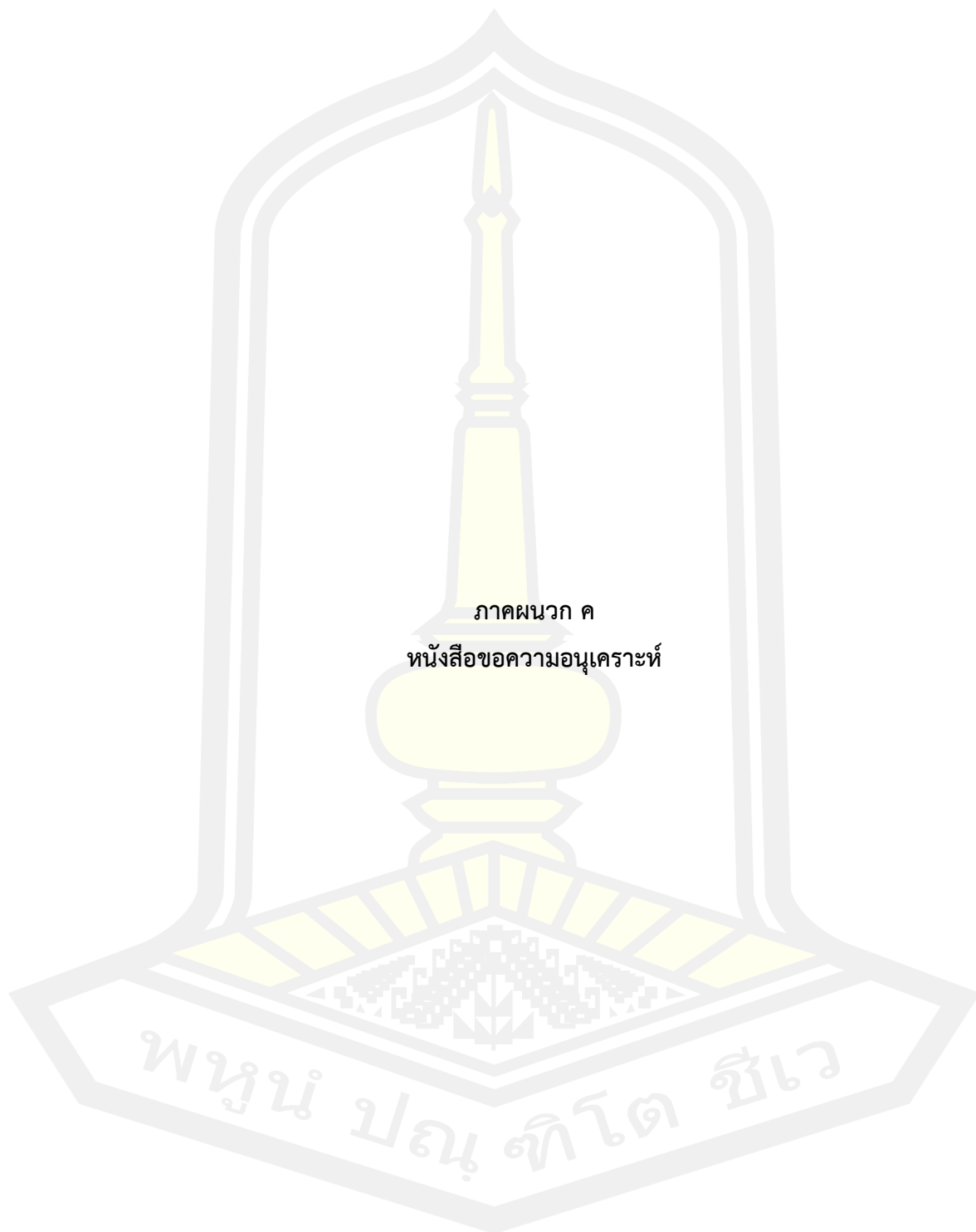
พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	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	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	ใช้ได้
16	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
21	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (rxy) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น				
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	ค่าความเชื่อมั่น	สภาพที่พึงประสงค์	ค่าความเชื่อมั่น
ข้อ 1	0.84	0.98	0.82	0.98
ข้อ 2	0.80		0.73	
ข้อ 3	0.81		0.93	
ข้อ 4	0.77		0.65	
ข้อ 5	0.93		0.89	
ข้อ 6	0.89		0.90	
ข้อ 7	0.90		0.87	
ข้อ 8	0.86		0.89	
ข้อ 9	0.89		0.89	
ข้อ 10	0.91		0.85	
ข้อ 11	0.90		0.87	
ข้อ 12	0.78		0.93	
ข้อ 13	0.87		0.91	
ข้อ 14	0.93		0.77	
ข้อ 15	0.67		0.79	
ข้อ 16	0.85		0.89	
ข้อ 17	0.83		0.91	
ข้อ 18	0.83		0.89	
ข้อ 19	0.87		0.87	
ข้อ 20	0.86		0.94	
ข้อ 21	0.90		0.90	
ข้อ 22	0.92		0.92	
ข้อ 23	0.81		0.68	
ข้อ 24	0.87		0.89	
ข้อ 25	0.83		0.80	
ข้อ 26	0.89		0.93	



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2113 วันที่ 1 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2113 วันที่ 1 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พิสุทธิพิธา

ด้วย นางสาวลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2113 วันที่ 1 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวลัญลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2113 วันที่ 1 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2113 วันที่ 1 กันยายน 2565

เรื่อง ขออนุญาตครูประจำชั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตครูประจำชั้นจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว192

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสุรศักดิ์ แดงจันทิก

ด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ 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 0872266415



ที่ อว 0605.5(2)/ว192

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวชลธิตา แก้วสุพรรณ

ด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0872266415



ที่ อว 0605.5(2)/ว530

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วิฑาธร พันธุ์สอาด

ด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0872266415



ที่ อว 0605.5(2)/ว530

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เพ็ญพัทธ์ ภูมิมาลา

ด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม 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 0872266415



ภาคผนวก ง

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



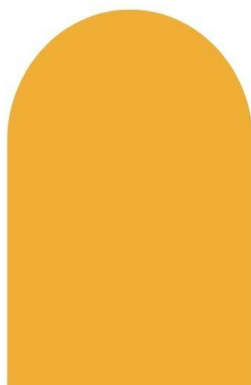
คู่มือ

การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



พัฒนาโดย
นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล



นิสิตปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาววลัยลักษณ์ ชุมพล
วันเกิด	วันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 121 หมู่ที่ 14 ตำบลยาง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านโสกภารา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44130
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชีเว