



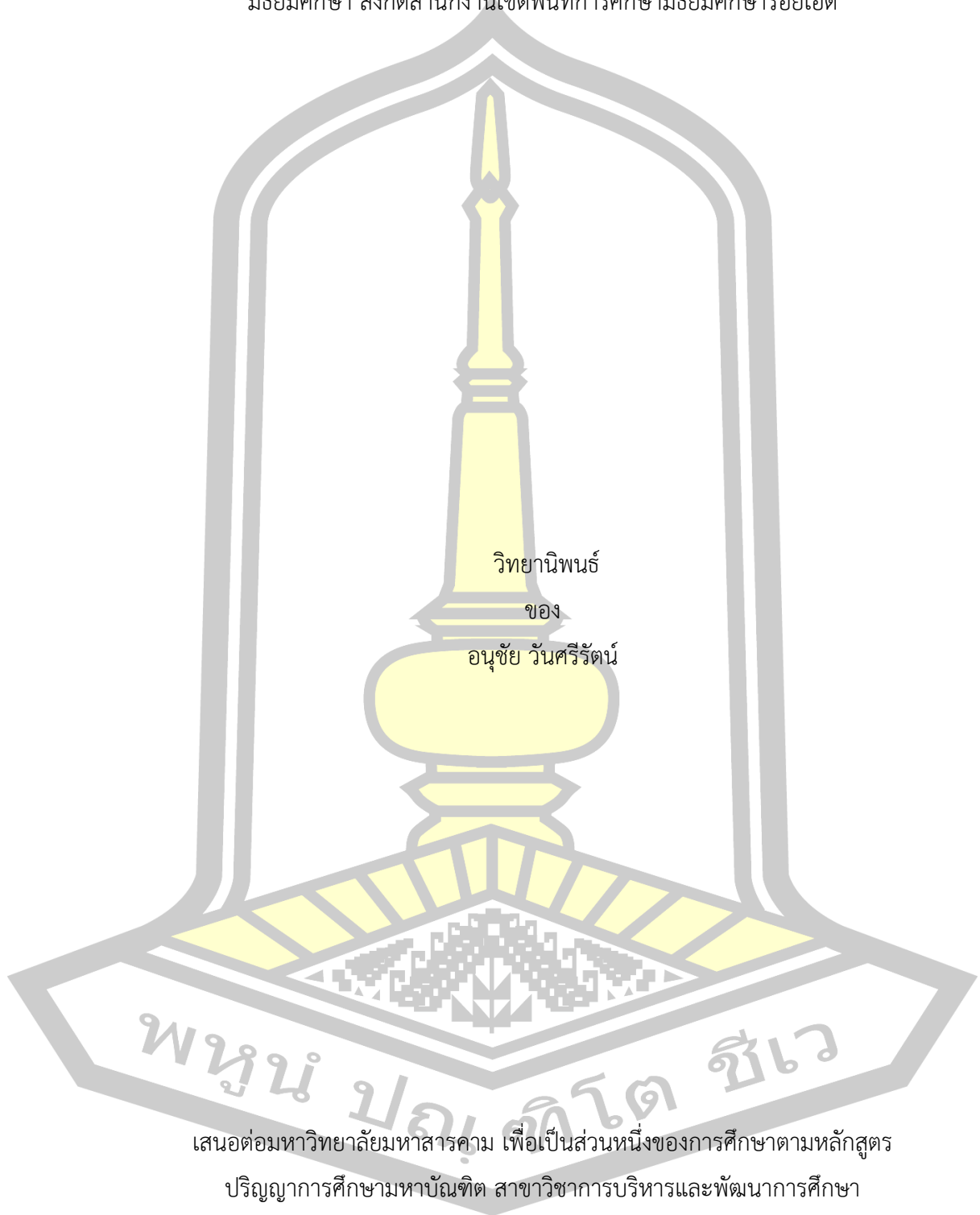
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

วิทยานิพนธ์
ของ
อนุชัย วันศรีรัตน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
สิงหาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด



วิทยานิพนธ์
ของ
อนุชัย วันศรีรัตน์

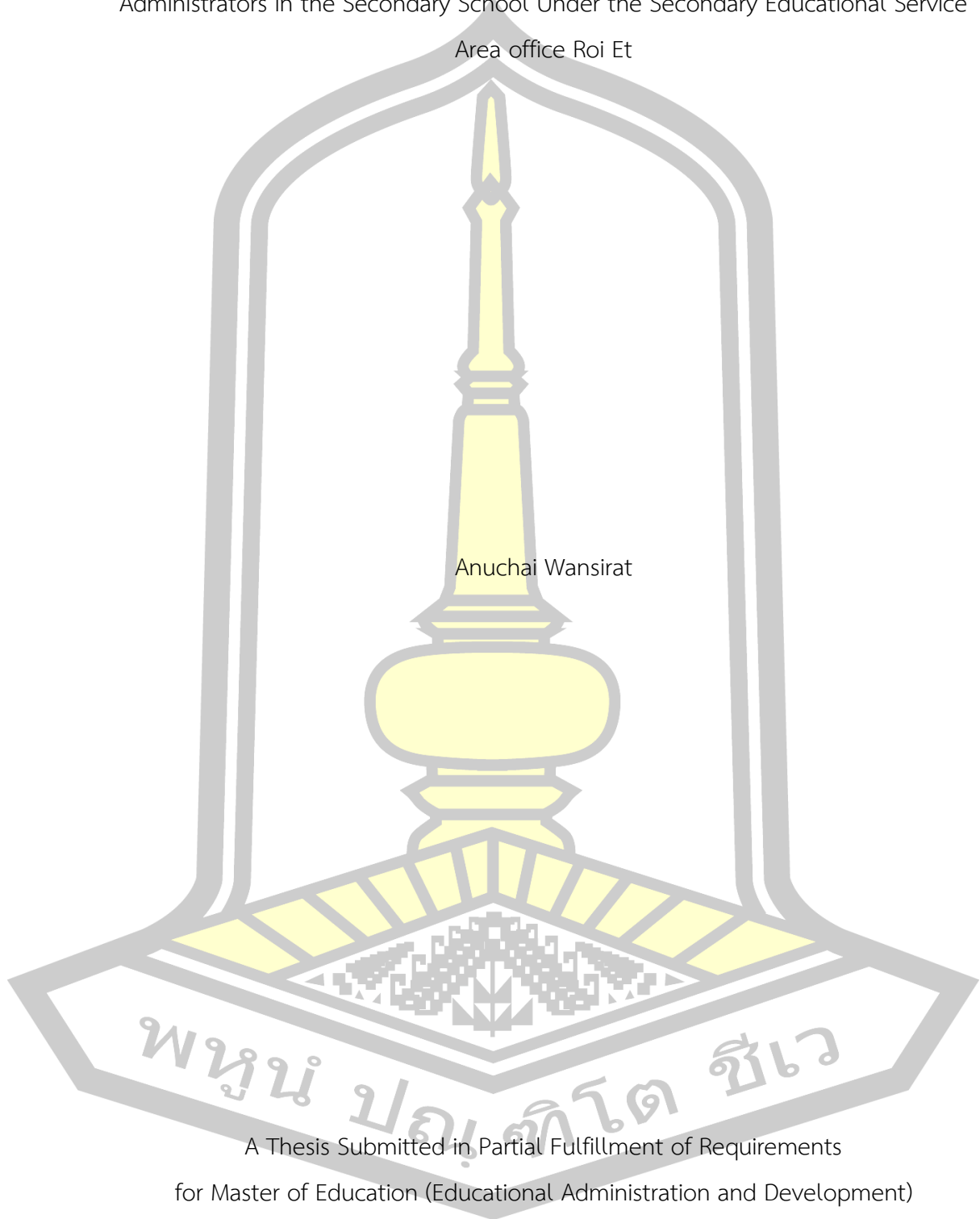
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

สิงหาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Developing program for Transformational Leadership Enhancement of
Administrators in the Secondary School Under the Secondary Educational Service

Area office Roi Et



Anuchai Wansirat

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

August 2021

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของจำสิปตรีอนุชัย วันศรีรัตน์
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด		
ผู้วิจัย	อนุชัย วันศรีรัตน์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน ครู จำนวน 259 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 73 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified})

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก วิธีการเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการศึกษาดูงาน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด มีขอบข่าย ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา มี 4 โมดูล ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การดำเนินการ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้ จากการศึกษาปฏิบัติ 3) การศึกษาดูงาน และ 6) การประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) การ ประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, การเสริมสร้าง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



TITLE	The Developing program for Transformational Leadership Enhancement of Administrators in the Secondary School Under the Secondary Educational Service Area office Roi Et		
AUTHOR	Anuchai Wansirat		
ADVISORS	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2021

ABSTRACT

This research aimed to 1) study the current conditions, desired conditions, and methods to enhance the creative leadership for teachers of the secondary school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Roi Et, study the methods to enhance the creative leadership program for teachers of the secondary school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Roi Et and 2) develop the leadership enhancement programs of creative leadership for teachers of the secondary school administrators under the Office of the Secondary Education Service Area Roi Et. That was the research and development. The research was divided into two stages; stage 1) study current conditions and desired conditions of the creative leadership for teachers of the secondary school administrators. The sample consisted 12 school administrators, 259 teachers, 73 school committees in secondary schools using the stratified random sampling technique. The tool was the questionnaire and the methods of the creative leadership enhancement of the creative leadership for teachers of the secondary school administrators using the questionnaire. Stage 2) evaluate the appropriateness and feasibility of the leadership enhancement program of the creative leadership for teachers of the secondary school administrators by 5 experts. The research tool was the questionnaire. The statistics using for data analysis

were; consistency index, percentage, mean, standard deviation, and demand index (PNI_{Modified})

The research was found that;

1. Current conditions of the creative leadership for teachers of the secondary school administrators overall were in a medium level . The desired condition of the secondary school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Roi Et was in the high level. The methods of the creative leadership for teachers of the secondary school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Roi Et. The top three listed from the needs of the enhanced methods were seminars, practices and the study visits orderly.

2. The leadership enhancement program of the creative leadership for teachers of the secondary school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Roi Et consists of 1) the principles and reason 2) the purposes 3) the target group 4) contents which consists 4 modules; module 1) Ideological influences and visions, module 2) motivation, module 3) stimulation of intelligence, module 4) individual considerations 5) implementation which divided into 3 stages; stage 1) training, stage 2) practices, stage 3, study visits and 6) evaluation; the evaluation of the participants was divided into 3 periods of time; pre-development evaluation, during development, post-development evaluation. The evaluation results of the creative leadership for teachers of the secondary school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Roi Et was in a highest level in overall appropriately and the possibility of the program was at the highest level.

Keyword : The Developing Program, Enhancement, Transformational Leadership

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการบุญเยี่ยม ศรีสุขกาญจน์ ผู้อำนวยการอุดมศักดิ์ พรหมพิลา รองผู้อำนวยการปฐากรณ์ มีรัตนไพโร รองผู้อำนวยการศุภชัย เทรา และคุณครูรุณี นงโยภูธร ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะและตรวจสอบโปรแกรม

ขอขอบพระคุณ ดร.สุขุมลย์ อนุเวช คุณครูสมบัติ ประชุมศรี คุณครูจงใจ กองสุข คุณครูเกษศิริรินทร์ ยอดภิมรัมย์ และคุณครูอินทศักดิ์ เสนาใน ผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนคณะผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ และส่งเสริมกำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณพ่ออุทธิ วันศรีรัตน์ คุณแม่เกษณา โสภชาติรี คุณภรรยาอรวรรณ โพธิ์ชี และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาดำเนินการตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวชื่อนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

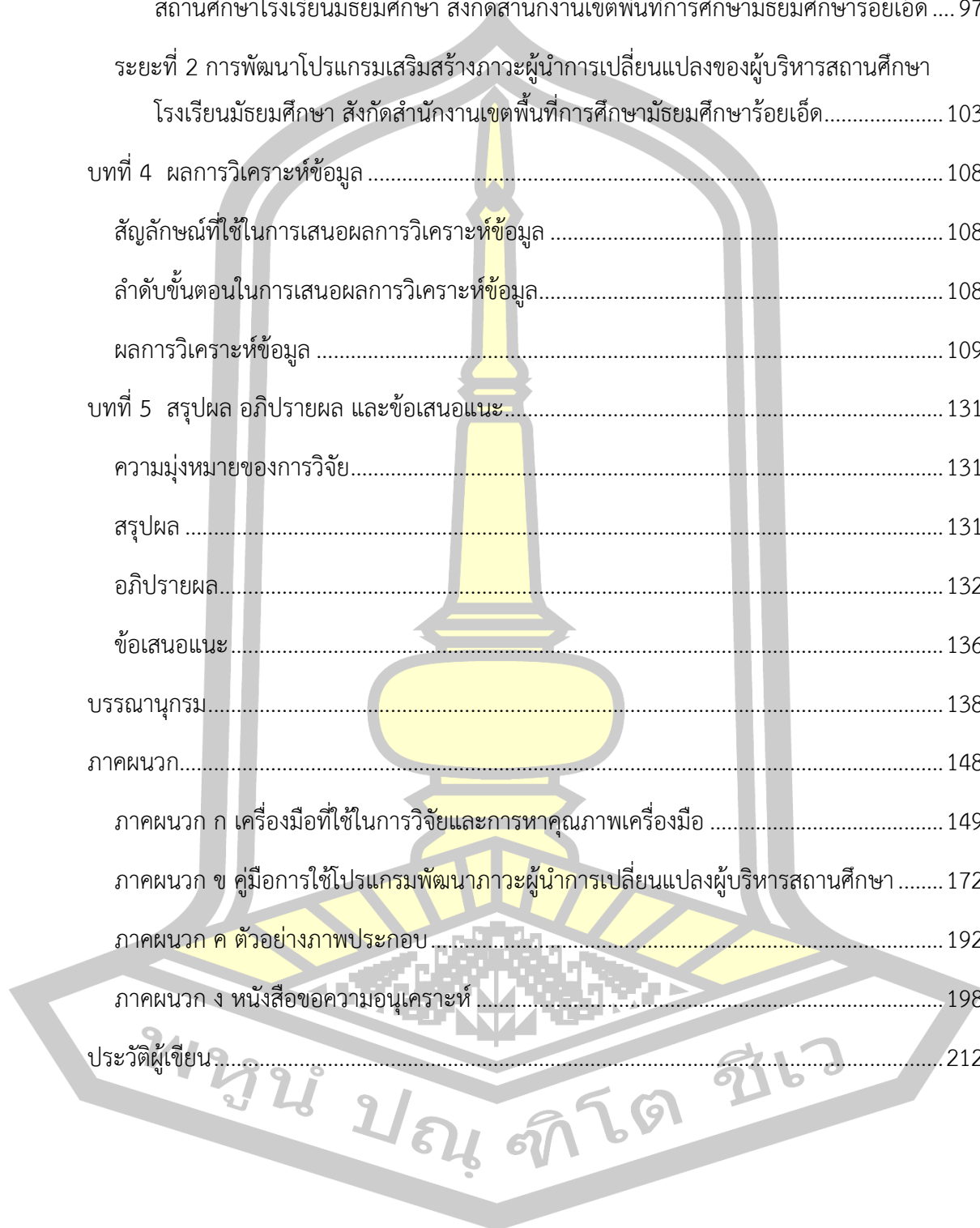
คุณค่าและประโยชน์ทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิต้า บัณฑิตา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

อนุชัย วันศรีรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ.....	13
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	58
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.....	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
งานวิจัยในประเทศ.....	79
งานวิจัยต่างประเทศ.....	89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	95

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด	97
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.....	103
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	108
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	108
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	109
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	131
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	131
สรุปผล	131
อภิปรายผล.....	132
ข้อเสนอแนะ.....	136
บรรณานุกรม.....	138
ภาคผนวก.....	148
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพเครื่องมือ	149
ภาคผนวก ข คู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา	172
ภาคผนวก ค ตัวอย่างภาพประกอบ.....	192
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	198
ประวัติผู้เขียน.....	212



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่.....	23
ตาราง 2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎี หลักการ และนักวิชาการต่างๆ	51
ตาราง 3 สรุปลักษณ์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	57
ตาราง 4 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์กรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรม.....	75
ตาราง 5 จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.....	77
ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	97
ตาราง 7 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	109
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวม	110
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายชื่อ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	111
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายชื่อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	112
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 รายชื่อ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	113
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายชื่อ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	115

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนี
ความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโดยรวม 116

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนีความ
ต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา รายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการ
มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... 117

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนี
ความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารายข้อ ด้านการสร้างแรง
บันดาลใจ 119

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนี
ความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารายข้อ ด้านการกระตุ้นการใช้
ปัญญา..... 120

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนี
ความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารายข้อ ด้านการคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล..... 121

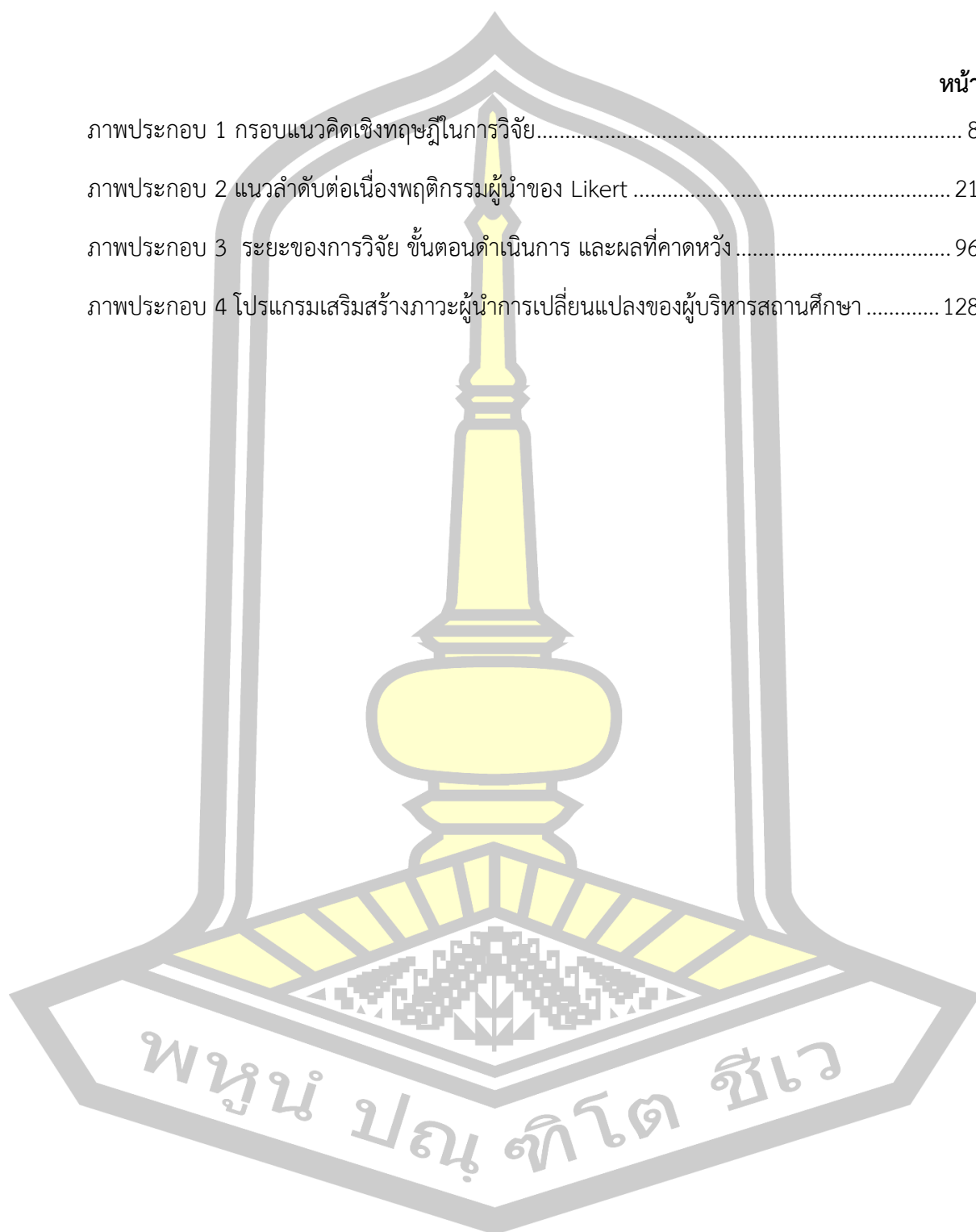
ตาราง 18 ค่าความถี่ และร้อยละ วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 123

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างความชัดเจนของข้อคำถามกับเนื้อหา
ขอขบขั้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน..... 129

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน
..... 130

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 แนวลำดับต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Likert	21
ภาพประกอบ 3 ระยะเวลาของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	96
ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	128



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศและได้รับการคาดหวังให้ทำหน้าที่ต่างๆ ที่เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนช่วยในการเพิ่มความเท่าเทียมในสังคม และเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างอาชีพ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความเจริญรุ่งเรืองของประเทศ แต่ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนา ส่งผลให้วิถีชีวิตของคนที่แตกต่างกันมีความแตกต่างกันมากขึ้น ผู้คนจำนวนมากหลากหลายเชื้อชาติ ย้ายข้ามประเทศ ข้ามภาษา และข้ามวัฒนธรรม มาอาศัยอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม โลกการทำงานปรับเปลี่ยนจากการทำงานที่ใช้บุคคลที่มีองค์ความรู้เดียวกัน ทักษะเดียวกัน และทำงานในสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องจัดการศึกษาให้ทันกับสถานการณ์โลก ที่เต็มไปด้วยความรู้และข้อมูลที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งต้องวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้ก้าวทันต่อกระแสอาชีพในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558) ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจหมายถึงความสามารถที่จะนำพองค์กรก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จ อีกนัยหนึ่ง หากองค์กรใดหยุดนิ่งอยู่กับที่หรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กร ให้สอดคล้องกับกระแสโลก ก็จะเป็นองค์กรที่ล้าหลังและไม่สามารถที่จะเข้าไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562a)

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่ทำหายความสามารถ คือ ความสามารถนำพองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการ

เปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ ๑. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดนโลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ๒. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป ๓. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ๔. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด ๕. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrative) ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร ๖. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา ๗. การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา ๘. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ ๙. การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วง

เป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การตักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร (พรชัย เจตมาณ, 2560)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กร สามารถคาดการณ์และตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร มีการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีการคาดหวังในผล การปฏิบัติงานในระดับที่สูง และสร้างแรงบันดาลใจแก่เพื่อนร่วมงานในการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหา ตลอดจนต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562a)

จากรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีการบริหารจัดการศึกษา 2 ระดับ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสนใจและขาดความเอาใจใส่ ไม่มีการถ่ายทอดให้บุคลากรในสถานศึกษาของตนได้รับทราบถึงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพ ขาดการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบกับผู้บริหารไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้ 1) ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ลดลงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบกับปีการศึกษา 2559 กับปีการศึกษา 2560 2) ด้านโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวนนักเรียนทั้งหมดเมื่อเทียบปีการศึกษา 2561 กับปีการศึกษา 2562 มีจำนวนลดลงทั้งสิ้น 2,350 คน 3) ด้านการบริหารจัดการศึกษา จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเมื่อเทียบปีการศึกษา 2561 กับปีการศึกษา 2562 เพิ่มขึ้น 2 โรงเรียน ยังไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่จะลดจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กลง สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนในลักษณะของ STEM ศึกษา (STEM คือ แนวทางการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถบูรณาการความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี

กระบวนการทางวิศวกรรม และคณิตศาสตร์ ไปใช้ในการเชื่อมโยงและแก้ปัญหา ในชีวิตจริง รวมทั้ง การพัฒนากระบวนการหรือผลผลิตใหม่ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21) ร้อยละ 35 ยังไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนในลักษณะ STEM ศึกษา ร้อย ละ 40 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด, 2562)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร สถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาในเรื่องการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของ การบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานการศึกษาในการวางแผนการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางใน การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ความสำคัญของการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด หน่วยงานที่มีบทบาทเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำไปพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ต่อไป

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาวิเคราะห์ ประกอบด้วย องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดตั้งต้นในการวิจัยครั้งนี้

2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 119 คน ครู จำนวน 2,422 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 678 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,219 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน ครู จำนวน 259 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 73 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รวมทั้งสิ้นจำนวน 344 คน โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

3) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบ Rating Scale 5 ระดับ กับแบบสอบถามวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเลือกวิธีการที่ต้องการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 344 คน

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินโปรแกรมโดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบบ Rating Scale 5 ระดับ (โดยประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 5 ท่าน

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัย และจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบได้

4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย ทฤษฎี หลักการจากนักวิชาการต่างๆ

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ พบว่า วิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การให้ ผู้นำเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมการพัฒนาประกอบด้วยวิธีการพัฒนาและ กิจกรรม ดังนี้ ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุม ปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงานและ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา (Bolam, 1994; Dubrin, 2004; McCauley, 1986; Megginson, 1972; Truelove, 1992)

3. ขอบข่ายของโปรแกรม

จากการศึกษาขอบข่ายของโปรแกรมพบว่า ส่วนประกอบของโปรแกรม ประกอบไปด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การ ดำเนินการ และ 6) การประเมินผล (ฮ้าง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554; อนันต์ พันนึก, 2554)

4. กรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม (Barr, 1990; Boone, 1992; Caffarella, 2002; Houle, 1996; Knowles, 1980; Styles, 1990; วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2551)

กรอบแนวคิดทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังภาพประกอบ 1

พูน ปณ ทิโต ชีเว



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรหรือรูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา เป็นเนื้อหาสาระตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกำหนดนโยบาย มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ตลอดทั้งสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาไว้วางใจจนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกันโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีชีวิตชีวา รวมถึงการสร้างความร่วมมือในองค์กรและมีความยินดีต่อความสำเร็จ

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุนความคิด

ริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบ โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน และเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึง การสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม เห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้อื่น สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมทั้งมีการสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

3. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมหรือนำองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำ และ 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่าน 6 วิธี ดังนี้ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา

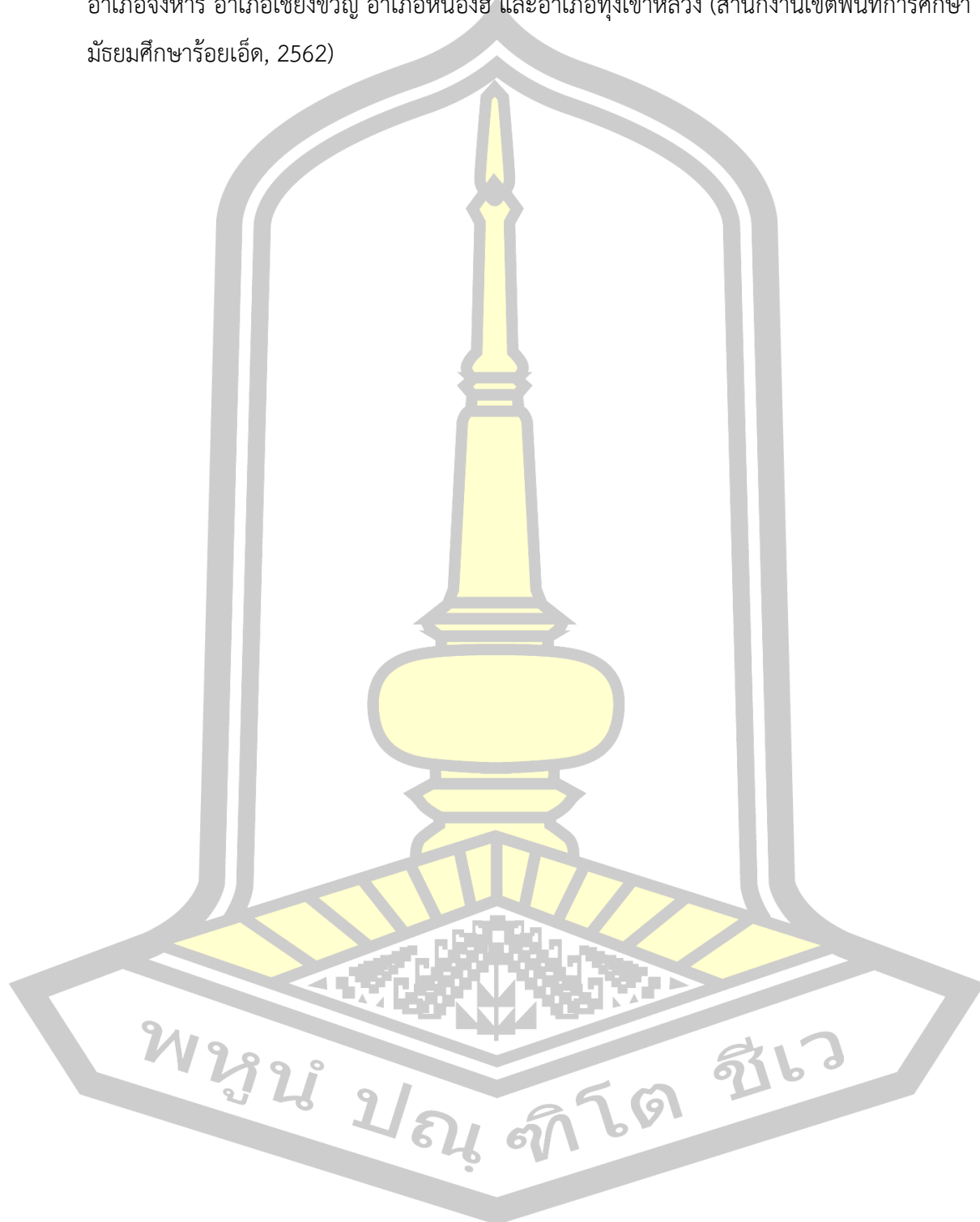
5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

7. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่ คือ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ซึ่งครอบคลุมไปด้วย 20 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตต์ อำเภอธวัชบุรี อำเภोजตุร พักตร์พริมาณ อำเภอพนมไพร อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอหนองพอก อำเภอเสลภูมิ อำเภอ

เมยวดี อำเภอสวรรณภูมิ อำเภอเมืองสรวง อำเภอโพธาราย อำเภออาจสามารถ อำเภอศรีสมเด็จ
อำเภอจังหาร อำเภอเชียงขวัญ อำเภอหนองฮี และอำเภอทุ่งเขาหลวง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด, 2562)



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.3 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.5 ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
 - 1.6 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.7 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.8 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.2 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
 - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 3.3 การพัฒนาโปรแกรม
4. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

สตาร์รัทท์ (สตาร์รัทท์ อ้างอิงมาจาก สุนทร โคตรบรรเทา (2560)) สรุปว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่นที่ไม่เป็นผู้นำ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานภายใต้เหตุการณ์และกิจกรรม ผู้นำหาความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและกิจกรรมที่กำลังทำ สามารถรวมพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวในชีวิตประจำวันภายในองค์กร ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงทำให้บุคลากร นักเรียน และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกในความสำเร็จ วิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายของสิ่งที่ดูเป็นธรรมดาและเป็นพื้นฐานได้

2. เป็นผู้นำความรู้การแสดงละครชีวิตจริงสู่สถานศึกษา ผู้นำช่วยให้งานที่เป็นกิจวัตรขึ้นมาเหนือระดับปกติที่น่าเบื่อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ผู้นำมองเห็นสิ่งสำคัญของสิ่งทีกลุ่มกำลังทำอยู่และทำได้ มองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น และกระตุ้นบุคลากรอื่นให้ไปไกลเกินกว่างานกิจวัตรได้ และหลุดออกไปจากเป้าหมายเดิมสู่สิ่งมีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น

3. สื่อสารความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่างได้ ผู้นำใช้ภาษาและสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่ายแต่ยังสื่อความรู้สึกที่ตื่นเต้น ความเป็นต้นความคิด (Originality) และความใหม่เอี่ยม หรือเป็นนวัตกรรมได้ด้วย

4. ผู้นำให้ออกาสผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และความรู้สึกต่อเป้าหมายของตนเอง และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ความรู้สึกต่อเป้าหมายนั้น เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย

5. เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ความเข้มข้น และความคิดสร้างสรรค์ของตนจากความหมายในทางส่วนตัวไปสู่เป้าหมายโครงสร้าง และกระบวนการสำหรับสถานศึกษาได้ แนวคิดกลายเป็นโครงการ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความรู้สึก ในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็นโครงสร้างการปฏิบัติงาน จึงเห็นได้ว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของภาวะนั้นไปสู่คุณลักษณะของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรนั่นเอง

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2562) สรุปว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน หรือได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารหน่วยงาน มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายนั้นๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม มีบทบาทในการชี้นำและบังคับบัญชาให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ที่มีตำแหน่งเป็นทางการโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ว่าอย่างไม่มีเป็นทางการโดยสมาชิกในกลุ่ม เนื่องมาจาก

มีคุณสมบัติพิเศษต่างจากบุคคลอื่น ผู้นำมีหน้าที่ในการบังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้รางวัล หรือลงโทษ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายที่วางเอาไว้ในเวลาที่กำหนด

2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ซึ่งมีผู้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาไว้ดังนี้

G. Yukl (1989) ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่กลุ่มหรือองค์การเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของกลุ่ม/องค์การ ผู้นำควรรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไร และควรเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใดและทิศทางใด
2. บทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับกลุ่ม โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมและต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์นี้ให้กับกลุ่ม
3. บทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยการสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ให้ผู้ตามมีความเชื่อความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่าก็จะทำให้ผู้ตามมีความเพียรพยายามในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
4. บทบาทประมุข สืบจากผู้นำเป็นผู้ที่ผู้ตามยอมรับและมอบหมายให้เป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นผู้นำต้องแสดงบทบาทเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ
5. บทบาทผู้ประสาน ผู้นำต้องสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้ตามและบุคคลอื่นๆ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน
6. บทบาทผู้รับข่าว ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหา โอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
7. บทบาทผู้กระจายข่าว ผู้นำต้องกระจายข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ตามได้รับรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและบางครั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้

8. บทบาทผู้แก้ไขปัญหา ในการนำกลุ่มนั้นบางครั้งอาจเกิดปัญหาฉุกเฉินเกิดขึ้น ผู้นำต้องรู้ถึงความผิดปกติหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่างๆ ต้องมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ

9. บทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้นำสมควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองต่างๆ เพื่อปกป้องและแสวงหาผลประโยชน์ที่ถูกต้องและชอบธรรมให้แก่ผู้ตาม

(สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562b) ได้สรุปบทบาทของการเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารมืออาชีพควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวางแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมืออาชีพมีการบริหารอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารมืออาชีพมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การศึกษา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารมืออาชีพมีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไป

ทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารมีอาชีพเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหารมีอาชีพจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารมีอาชีพให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาโดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารมีอาชีพให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2562) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำมี 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้มีความกลมเกลียวสามัคคีกัน

2. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการ วิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญหลายอย่างทั้งต่อตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กร ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่อยากจะเป็น ในกระบวนการทำงานผู้นำจะต้องให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร สร้าง

แรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างเครือข่ายภายนอกโรงเรียนเพื่อระดมทรัพยากรมาช่วยในการพัฒนาโรงเรียน สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงความสำคัญในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น หากมีปัญหาผู้นำต้องสามารถวินิจฉัยและสามารถแก้ปัญหาได้ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ เมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้วต้องประชาสัมพันธ์ความสำเร็จให้สาธารณชนได้รับรู้ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด รวมถึงทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานมีความภาคภูมิใจในผลงานตนเอง

3. ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างหรือเหนือผู้อื่นโดยมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่ต่างกันไป ดังต่อไปนี้

ลีปนันท เกตุทัต (2540) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ และมีทัศนที่กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตามโดยที่ผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ด้าน ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความอดทน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้าน

กิติ ตยัคคานนท์ (2543) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2543) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้บุคลากรหรือบุคคลอื่นๆ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของบุคลากรให้ทำคุณประโยชน์ให้บรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2544) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมของผู้นำโดยพยายามโน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วีโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545b) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมุ่งหาคำตอบว่าหากจะให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้การทำงานบรรลุจุดหมายขององค์กรนั้นจะทำได้อย่างไร

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2547) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจโดยถูกต้องตามธรรม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

สวัณน์ จุลสุวรรณ (2562a) ได้สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติงานหรือภารกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2562) ได้สรุปภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามใ้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่องาน และหน่วยงาน ความสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

Stogdill (1974) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Kouzes (1995) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่ผู้นำใช้อิทธิพล เพื่อกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงานเพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

Diane (1996) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

G. A. Yukl (2002) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่างๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Koontz (2005) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกหรือกระบวนการที่ซึ่งมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าวใจให้บุคคลดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์การได้เกิดแรงบันดาลใจ และปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

4. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่เป็นการมุ่งหาคูณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะครอบคลุมถึงลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น B.M. Bass (1990) ได้ศึกษางานวิจัยตั้งแต่ปี 1948-1970 มากกว่า 163 เรื่อง และสรุปว่า ภาวะผู้นำจะมีลักษณะที่เฉพาะ 6 ประการ ได้แก่ 1) คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ซึ่งการศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน 2) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษาสถานะทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงสถานะทางสังคมพบว่า บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดี จะทำให้เกิดความได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานะของความเป็นผู้นำ และจะสามารถก้าวเข้าสู่ผู้นำในระดับที่สูงได้มากกว่าผู้ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่ำกว่า และผู้ที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำได้มากกว่า 3) คุณลักษณะสติปัญญาและความสามารถ (Interlligence and Ability) พบว่า ผู้ที่มีความรู้ มีดุลยพินิจ ในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสารที่คล่องแคล่ว มีไหวพริบดี ซึ่งสิ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่ต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความอดทนต่อสภาวะการณ์อันตึงเครียด การควบคุมอารมณ์ ความกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงตื่นตัว ความเป็นผู้ริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นบุคคลที่มีบุคลิกเปิดเผย 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย แรงขับที่ต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมุ่งมั่นต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความมุ่งมั่นสูงต่อความสำเร็จ และเป็นผู้ริเริ่ม 6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่

สำคัญ ประกอบด้วย การได้รับความนิยมน มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความตั้งใจ การให้ความร่วมมือ ชอบมีส่วนร่วมในสังคม และการเป็นนักการทูต ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวมาเป็นคุณลักษณะที่มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไวเนื้อเชื่อใจ และการแสดงให้เห็นว่ากลุ่มสามารถยึดเหนี่ยวได้

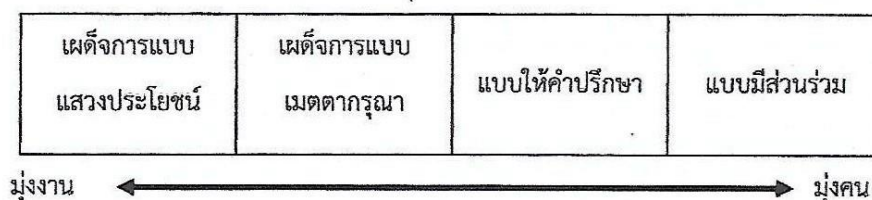
Mosley (1996) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และได้ข้อสรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดที่ชัดเจนในการจำแนกบุคคลว่ามีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างใด เนื่องจากคุณลักษณะหนึ่งอาจมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในสถานะหนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้อีกสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำเพิ่มมากขึ้น แต่ไม่อาจระบุถึงคุณลักษณะที่เด่นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานการณ์ที่เฉพาะใดๆ ได้ และยังไม่มีพบคุณลักษณะใดที่มีความคงทนและมีความสม่ำเสมอต่อความสำเร็จในการนำ (Lead) ของผู้นำ

G. Yukl (1989) ได้รายงานคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้แก่ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 2) มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลง 3) มีความกระตือรือร้นและมุ่งสู่ความสำเร็จ 4) เป็นผู้รักหาผลประโยชน์ 5) ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย 6) การตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) มีอิสระในการคิดและทำ 8) การสร้างจุดเด่น 9) มีความมุ่งมั่น 10) ความมีชีวิตชีวา 11) ความเชื่อมั่นตนเอง 12) ความอดทนต่อความเครียด และ 13) ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ ด้านทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ทักษะทางสติปัญญา 2) ทักษะทางความคิด 3) ทักษะทางความคิดริเริ่ม 4) ทักษะทางการทูต มีไหวพริบ 5) ทักษะทางการพูด 6) ทักษะทางความรู้ความเข้าใจในงาน 7) ทักษะความสามารถในการบริหาร 8) ทักษะทางการชี้ชวน และ 9) ทักษะทางสังคม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดย Likert (1967) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานและ Likert ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader Behavior) พฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคคล สำหรับพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader Behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่จะได้รับ ซึ่งจะมุ่งงานและวิธีการผลิต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมองผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในระบบของการผลิต

เท่านั้น ซึ่ง Likert ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเป็นลำดับต่อเนื่องโดยแบ่งผู้นำเป็น 4 รูปแบบ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แนวลำดับต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Likert

ที่มา : ดัดแปลงจาก Likert (1967)

รูปแบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitive-authoritative) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีการเผด็จการสูงมากที่สุด จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษเพื่อให้เกิดความกลัว มีการให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนสู่ล่าง สิทธิในการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย

รูปแบบที่ 2 เผด็จการแบบเมตตากรุณา (Benevolent-authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ มีการใช้วิธีการให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชานานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนเป็นบางครั้ง ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแต่มีการควบคุมในระดับนโยบายอย่างใกล้ชิด มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูก

รูปแบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำประเภทเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ และเผด็จการแบบเมตตากรุณา พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล สำหรับการลงโทษจะมีการใช้บ้างแต่ไม่ใช้บ่อยครั้งมากนัก มีการกำหนดนโยบายแบบกว้างๆ โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ตัดสินใจ และยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามใช้วิธีการที่หลากหลายในการให้คำปรึกษา และยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนสู่ล่างและจากล่างสู่บน

รูปแบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำประเภทนี้ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม จะมีการให้รางวัลที่เป็นเงินหรือ

สิ่งของมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร ส่งเสริมการสื่อสารในทุก
ระดับ กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจไปทั่วองค์กรกับผู้บริหารในทุกระดับ ซึ่งจาก
การศึกษาวิจัยของ Likert พบว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด

จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม Likert สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่มุ่งคนจะ
ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งงาน แต่ก็มีความกังวลที่พบว่า
พฤติกรรมที่มุ่งงานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน เนื่องจาก
อาจจะมีปัจจัยในด้านอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มุ่งคนมากขึ้น ผู้นำพยายาม
ส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม และการให้
ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละบุคคล ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

R. J. House (1971) ได้เริ่มต้นพัฒนาทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory)
ของภาวะผู้นำ โดยที่ R. J. a. B. House, M.L, (1979) ได้ศึกษางานวิจัยจำนวนมาก นำไปสู่การ
ผสมผสานและสนับสนุนโมเดลทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) และหลังจากนั้น House
ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ ตัวอย่างเช่น ได้ขยายจำนวนของพฤติกรรมผู้นำและผลลัพธ์ที่ได้จากตัว
แปร แนวคิดเชิงสถานการณ์ที่ทันสมัย และได้พัฒนาข้อเสนอที่เฉพาะหรือสมมุติฐานเฉพาะ จำนวน
26 ข้อ แนวคิดหลัก ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยเชิงสถานการณ์ และผลลัพธ์ (ประสิทธิผล) ซึ่งเป็น
ส่วนประกอบของการปรับปรุงทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory)

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจใน
เชิงการคาดหวัง (Expectancy Motivation Theory) สมมุติฐานหลักของโมเดล คือ ผู้ตามจะมี
แรงจูงใจถ้าเขามีความเชื่อว่า เขามีศักยภาพในการทำงานนั้นและผู้ตามจะมีความพยายามที่จะผลิต
งานให้ได้ตามที่ปรารถนาหรือตามความต้องการและได้รับรางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่คุ้มค่า
(Northouse. 2004) ตัวอย่าง สมมุติฐานเฉพาะของทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำ 5
รูปแบบ จะถูกกำหนดและมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมุติฐานที่
เฉพาะ 5 สมมุติฐาน ดังตาราง 1 Hoy (2008)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 1 แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่

แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่ (Concepts in the Reformulated Path-goal Theory of Leadership)		
พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior)	สถานการณ์ (Situation)	ผลลัพธ์ (Outcomes)
<ul style="list-style-type: none"> - ความชัดเจนของทางสู่เป้าหมาย - มุ่งสัมฤทธิ์ผล - การทำงานที่ง่ายขึ้น - การสนับสนุน - การมีปฏิสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ขบวนการตัดสินใจของกลุ่ม - การเป็นตัวแทน - การมีเครือข่าย - เน้นคุณค่า - การร่วมกันกระทำ 	<ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจ - ผู้ใต้บังคับบัญชา - ความสามารถของ - ผู้ใต้บังคับบัญชา - ความต้องการ - ปฏิบัติงาน
		<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา - การมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา - ความมีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา - ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ที่มา : Hoy (2008)

จากตาราง 1 ทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำจะถูกกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบ Path-goal Clarifying คือ การมีศักยภาพที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการและมีความขึ้นชอบต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการบรรลุความสำเร็จในภารกิจที่ปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและการคาดหวังของคนอื่น มีการให้รางวัลและการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Path-goal Clarifying ผู้นำที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำมาซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อความต้องการที่จะปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่พึงพอใจแต่ยังไม่ชัดเจน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งส่งเสริมความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่สูง จำเป็นต้องพึ่งพาแรงจูงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น House จึงได้เสนอว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-

oriented Leader Behavior) จะมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้วิธีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นด้วย

สมมุติฐานที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) หมายถึง การให้สวัสดิการทางสังคมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความเป็นมิตร และการใช้จิตวิทยาให้การสนับสนุนและการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน เมื่อองค์กรอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ เต็มไปด้วยบรรยากาศตึงเครียด หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อแท้ เมื่อสถานการณ์เข้าสู่สภาพที่เป็นปกติแล้ว การใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) จะไม่มีผลอีกต่อไป ในการสร้างความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมมุติฐานที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นคุณค่า (Value-based Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะสะสมคุณค่าให้แก่ตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีประสิทธิภาพ โดยการทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า ผู้ตามให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือผู้นำ รวมถึงการที่ผู้นำชี้ให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หรือแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่แสดงถึงการมีอนาคตที่ดีกว่าของผู้ตามเมื่อผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และใช้พฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์โดยการเน้นคุณค่าที่ถูกรวบรวมไว้ในวิสัยทัศน์ ซึ่งภาวะผู้นำที่เน้นคุณค่าจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคล

สมมุติฐานที่ 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำร่วมกับสมาชิกในกลุ่มงาน จากการวิจัยพบว่า การที่ผู้นำมีการทำงานกับบุคคลในระดับเดียวกันอย่างเข้มข้นมีความเกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบนักรบหรือเป็นทางการเพียงอย่างเดียว House ได้เสนอสมมุติฐานที่ว่า การทำงานที่มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันในหน่วยงาน สามารถส่งเสริมได้โดยที่ผู้นำต้องให้ความร่วมมือและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตาม เพื่อที่จะยกระดับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานและได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของผู้นำ R. House (1996) เป็นการปรับปรุงทฤษฎีที่รวบรวมมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และมีผลการปฏิบัติที่เป็นเชิงประจักษ์แต่ไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์

Hersey (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin คือแบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้ตามในด้านของระดับความพร้อมและวุฒิภาวะ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับ

ระดับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ไม่ได้รับความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นๆ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วย 1) จำนวนของการออกคำสั่ง การให้คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey and Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ 1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการ (Telling or Directing) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะมีการระบุและอธิบายวิธีการทำงานให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบบอกทุกอย่างหรือแบบสั่งการ เหมาะสมกับผู้ตามที่ไม่ยินดีหรือเต็มใจจะทำงาน ขาดความสามารถในการทำงาน และขาดความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน 2) ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำ (Selling or Coaching) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์สูงเช่นกัน ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำเหมาะสำหรับผู้ตามที่ยินดีหรือเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Participating or Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุนเหมาะกับผู้ตามที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ 4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเช่นเดียวกัน ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเพียงบางครั้ง ผู้ตามคิดและตัดสินใจเอง เพราะถือว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีระดับความพร้อมในการทำงานสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ผู้นำแบบมอบหมายงานเหมาะกับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมและเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มีความยินดีและเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน

วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม Hersey and Blanchard ได้แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ 1) ผู้ตามที่มีแรงจูงใจและความสามารถในระดับที่ต่ำ (Low Motivation and Ability) 2) ผู้ตามที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงแต่มีความสามารถต่ำ (Adequate Motivation but Low Ability) 3) ผู้ตามที่มีความสามารถเพียงพอแต่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ (Adequate Ability but and Low

Motivation) และ 4) ผู้ตามที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจที่จะทำงานสูง (Need Ability and Motivation are Present)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่าทฤษฎีด้านภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการ แต่ละสมัย แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุด และทฤษฎีใดถูกต้อง น้อยที่สุด และการที่จะใช้ทฤษฎีไหนนั้นก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ถ้าใช้ให้ถูกงานและถูกคน ประสิทธิภาพของงานก็จะเกิดขึ้น

5. ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของ George (2010) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ ประจำ The Management Practice at Harvard Business School เห็นว่าในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรเป็นไปตามสายการ บังคับบัญชาจากบนลงล่าง มุ่งผลในระยะสั้นมากกว่าผลในระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์จากการทำงานแบบมุ่งผู้ถือหุ้น (shareholders) เป็นมุ่ง ผู้บริโภคหรือลูกค้า (consumers/ customers) มากขึ้น และเนื่องจากการเกิดขึ้นของแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำ แบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำและการทำงานที่ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งเขาเห็นว่าควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการ ดังนี้ 1) มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้ผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กร มีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานใน ท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น 2) เสริมพลังอำนาจ (empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตาม สายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจหน้าที่น้อยมาก แต่สำหรับผู้ผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริม พลังอำนาจให้คนอื่นๆ ในองค์กรในทุกระดับรวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความ ผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน 3) ให้บริการ (serving) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่ แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจ ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโต อย่างยั่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย 4) ความร่วมมือ (collaborating) องค์กรในปัจจุบันมี ความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดียว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือ ระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่ง ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิถียุทธศาสตร์ความร่วมมือ ขจัด การเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน ตามทัศนะของ Sandmann (1995) อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ในเมืองอีสต์ แลนซิง ซึ่งได้วิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์

ร่วมกัน (Visioning together) การมองอนาคตร่วมกันของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะวิสัยทัศน์ เป็นเสมือนจิตวิญญาณที่แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานที่มีความหมายสร้างพลังกระตุ้น และจูงใจผู้ปฏิบัติ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายงานที่จะปฏิบัติ 2) นำร่วมกัน (Leading together) ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม สร้างความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยและอย่างจริงใจ ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน 3) เรียนรู้ด้วยกัน (Learning together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล 4) สร้างชุมชนด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่ม (Intragroup relationships) ที่เข้มแข็งและอย่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผ่านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำการเรียนรู้ และการปฏิบัติร่วมกัน ความเป็นชุมชนสะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง 5) พัฒนาพลัง (Developing energy) เป็นพลังร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมุ่งพัฒนาองค์กรหรือการสร้างศักยภาพของกลุ่ม จากการใช้ส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ การวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติ 6) ปฏิบัติการร่วมกัน (Acting together) ด้วยความเป็นทีม (Teamwork) เพื่อมุ่งบรรลุผลในวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์เชิงการเมืองและเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการกับสินทรัพย์และทรัพยากรของชุมชน ผู้นำที่ได้รับมอบหมายต้องผูกพันกับกระบวนการให้สวัสดิการกับกลุ่ม หลีกเลี่ยงจากการใช้อำนาจและการควบคุม และ 7) มีการสื่อสาร (Communicating) จะต้องมีการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็งผ่านปฏิบัติการสนทนา (Dialogue) โดยฟังเพื่อเข้าใจ สะท้อนผลความเห็น เปิดใจกว้าง และหาข้อตกลงร่วมจากนานาทัศนะ ในเว็บไซต์ของ Toastmaster (n.d.) ซึ่งเป็นสมาคมการศึกษาภาวะผู้นำและการพูดในที่สาธารณะในแคลิฟอร์เนียตอนใต้ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าคงเหมือนกับศตวรรษที่ 20 ที่ยังคงให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษ การสื่อสารที่ชัดเจน การเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความยืดหยุ่น มุ่งการเปลี่ยนแปลง การฝึกสอนที่สม่ำเสมอ ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และการนำโดยเป็นแบบอย่าง เป็นต้น และยังคงเน้น “ทุกคน” จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามก็ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ 10 ประการที่ “จะต้องมี” (Must have) สำหรับศตวรรษที่ 21 ดังนี้

- 1) ให้ลักษณะพิเศษมีความสำคัญเป็นลำดับแรก (Character is number one) ถือเป็นรากฐานของภาวะผู้นำโดยเฉพาะการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม
- 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เพราะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้โดยการใช้วิสัยทัศน์ และคนงานจะสร้างสรรค์สิ่งที่น่าทึ่งได้หากมีแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์
- 3) เป็นที่รักใคร่ (Passion) เป็นความรักใคร่ที่เกิดจากการเคารพในคนอื่น การรับฟังคนอื่น และความมั่นใจในตนเอง
- 4) การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นทักษะที่สำคัญในลำดับต้นๆ เพราะภาวะผู้นำทุกรูปแบบ

เป็นเรื่องความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ทุกประเภทต้องอาศัยการสื่อสาร 5) ทักษะการฝึกสอน (Coaching skills) ไม่ถือว่าเป็นการจัดการแบบจุลภาค แต่เป็นการจัดการที่แท้จริง (This is not micromanagement, it's real management) 6) ความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to create value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงิน แต่ต้องสามารถสร้างควมมีคุณค่าให้กับองค์กรด้วย 7) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในความหมายที่มากกว่าความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง แต่เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง 8) บริหารความคลุมเครือ (Comfort with ambiguity) เป็นทักษะสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายและมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้น ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงานที่ชัดเจน 9) ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม เป็นทักษะที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด 10) เป็นนักแสวงหาความรู้ (Knowledge seekers) แม้ไม่สามารถจะพัฒนาเป็นผู้นำระดับโลกได้ แต่ทุกคนต่างสามารถพัฒนาความสามารถเพื่อความเป็นผู้นำได้ มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) โดยอาจอ่านจากตำราภาวะผู้นำ อ่านชีวประวัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ สังเกตการทำงานของผู้นำ และขอเพียงแต่ลงมือทำ (just do it)

Fullan (1998) คณบดีของสถาบันศึกษาศาสตร์ออนไลน์ แห่งมหาวิทยาลัยโตรอนโต ประเทศแคนาดา ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (Think out of the box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติ 4 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความเคารพกับเสียงเงียบ (Respect those you want to silence) เรียนรู้จากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยว่าเขาอาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลที่ดีกว่า หรือมีแนวทางที่ดีกว่า การต่อต้าน (Resistance) ความแตกต่างและความขัดแย้งว่าสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ 2) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ (Move toward the danger in forming new alliances) การปฏิรูปองค์กรจะไม่ประสบผลสำเร็จหากไม่มีการปฏิรูปชุมชนด้วย องค์กรที่ดีกับชุมชนที่ดีจะต้องเป็นไปอย่างควบคู่กัน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 3) บริหารแบบใช้อารมณ์และการบริหารแบบใช้เหตุผล (Manage emotionally as well as rationally) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรม (Reculturing) เกี่ยวกับปทัสถาน ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้าง (Restructuring) เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กำหนดเวลาการทำงาน บทบาท และอื่นๆ (4) ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ขาดหายไป (Fight for lost causes) อย่างมีความหวัง (Hope) เป็นความหวังที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งที่จะต่อสู้หรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ต่อไป แม้ในสภาพที่ดูเหมือนจะสิ้นหวัง

Van Ness (2013) เห็นว่า บุคลิกภาพ(personality) ค่านิยม (value) คุณลักษณะเชิง

พฤติกรรม (Behavioral traits) และลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personal characteristics) ต่างเป็นองค์ประกอบหลักของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้เสนอแนวทางการสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทศนะดังกล่าว ดังนี้ 1) ระบุค่านิยมหลักของตนเอง (Core values) เพื่อให้มีความชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร เป้าหมายสำคัญเพื่อความสำเร็จคืออะไร สิ่งที่จะคิดจะทำคืออะไร ความชัดเจนในค่านิยมหลัก เช่น อาจเป็นความเคารพคนอื่น (Respect) ความสนุก (Joy) หรือความยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (Integrity) จะช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal behaviors) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะทางวิชาชีพ (Professional characteristics) 2) คำแถลงพันธกิจส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพ (A personal and professional mission statement) เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรที่มีการกำหนดพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดเป้าหมายและการกระทำเพื่อบรรลุผลสำเร็จ ในส่วนตัวก็ควรกำหนดพันธกิจส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพที่ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่แสดงให้คนอื่นเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเราเป็นใครและต้องการเป็นอย่างไร 3) ตามสภาพจริงที่เชื่อถือได้ (Remain authentic)

Strock (2013) กล่าวถึงหลักการ 10 ประการสำหรับภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่เขาได้ปรับมาจากแนวคิด “จงบริการเพื่อนำ” (Serve to lead) ดังนี้ 1) ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ เพราะทุกคนสามารถให้บริการ 2) ทรรศการที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรคือคน 3) เรากำลังอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านจากโลกที่ยึดการจัดการเป็นฐานกลายเป็นโลกที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นฐาน 4) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจกับผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ (Empowered) 5) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีพลวัต 6) ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ 7) บทบาทภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ 8) ภาระงานของผู้นำคือการมีจินตนาการและการทำให้ก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ 9) ความรัก (love) เป็นระดับสูงสุดของความสัมพันธ์ทางภาวะผู้นำ 10) คุณลักษณะพิเศษเน้นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

ในเว็บไซต์ของ Management (2001) กล่าวถึงภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ว่า ทราบใดที่ยังคงมีมนุษย์ ทราบนั้นยังคงมีผู้นำ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาตามลำดับ หากย้อนหลังไปในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นสงครามเพื่อประชาธิปไตย เป็นสงครามเพื่อเรียกร้องสิทธิ เช่น การต่อสู้กับการเหยียดผิว และการยกเลิกสิทธิล่าอาณานิคม เป็นต้น สงครามในครั้งนั้นได้สร้างผู้นำที่ยิ่งใหญ่หลายราย แต่เป็นผู้นำเดี่ยวในแนวหน้าของสงคราม เป็นผู้นำในตำแหน่งที่มีอำนาจ ในระยะปัจจุบันมีการกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับทีมงานและการบริหารทีมมากขึ้น มีการพูดถึงการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น (Empowerment) มากขึ้น และที่ก่อเกิดการปฏิวัติแนวคิดภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็น “ปิรามิดที่ถูกหมุนกลับ” (Inverted the pyramid) คือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) ที่นำเสนอโดย Robert Greenleaf ในปี 1976 ที่ผู้นำในตำแหน่งสูงกว่ามุ่งการกระทำเพื่อประโยชน์ของคนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าขององค์กร และแนวคิดของ Peter Block ในปี

1993 ได้เขียนแบบคาวบอยหรือแบบวีรบุรุษ (Cowboy/hero image) ในปี 1995 ของ James Kouzes และ Barry Posner ที่ได้พูดถึงแนวคิด “ภาวะผู้นำเป็นธุรกิจของทุกคน” (Leadership is everyone’s business) และในปี 1999 Horst Bergman, Kathleen Hurson และ Darlene Russ-Eft ได้กล่าวถึงแนวคิด “ทุกคนเป็นผู้นำ” (Everyone a leader) และในช่วงทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 ได้เกิดแนวคิดการบริหารทีม (Team management) และทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) เป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติการที่ดีที่สุด จนนักวิจัยหลายท่านได้เสนอเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแบบหมุนเวียนหรือแบบไม่มีใครเป็นผู้นำเสียเลย (Rotating leadership or no leaders at all) สำหรับศตวรรษที่ 21 Management (2001) เห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิม (Traditional leadership) ยังคงใช้ได้อีกอย่างต่อเนื่อง แต่มีแนวคิดที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพิ่มขึ้น ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน (Leadership is for everyone) ในองค์กรสมัยใหม่ ทุกคนต่างเป็นสมาชิกของทีม ทุกคนต่างเป็นผู้บริหารโครงการได้ ดังนั้นทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ 2) ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ (Leadership involves learning) ผู้นำเป็นผู้เปิดโลกกว้างต่อความรู้ใหม่และวิธีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับคนอื่น ๆ ความรู้ถือเป็นอำนาจที่แท้จริง (Knowledge is truly power) และภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นได้จากการแพร่กระจายความรู้ 3) ภาวะผู้นำยึดถือทีมเป็นฐาน (Leadership is team based) โครงสร้างตามลำดับชั้นยังคงอยู่ แต่องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการให้สมาชิกสามารถเป็นผู้นำกันได้ ไม่มีใครต้องการทำงานเพื่อเป็นสมุนลูกน้อง แต่ต้องการการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน 4) ภาวะผู้นำไม่ใช่เผด็จการ (Leadership is not authoritarian) ความเป็นนักเผด็จการสำหรับศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นจากสิ่งที่ผู้นำพูด ไม่เกิดจากว่าผู้นำนั้นเป็นใคร ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารกับคน ไม่ใช่เป็นการสื่อสารถึงคน ดังนั้นการสื่อสารแบบใหม่จะสะท้อนให้เห็นแบบภาวะผู้นำแบบใหม่ได้ 5) ภาวะผู้นำรวมถึงภาวะผู้ตามด้วย (Leadership includes followership) บางคนอาจมีความรับผิดชอบภาวะผู้นำมากกว่าคนอื่น แต่ทุกคนสามารถเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ในทีมได้ ผู้นำที่ดีจึงสามารถพัฒนาตนเองจากคนอื่น รับฟังคนอื่น และให้อำนาจกับคนอื่น

Bersin (2012) กล่าวว่ามีการกล่าวถึงภาวะผู้นำมากกว่า 10,000 รายการ ในเว็บไซต์ของ Amazon.com ซึ่งแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาภาวะผู้นำก็ไม่สามารถจะอ่านได้หมด ตัวเขาเองก็อ่านได้จำนวนหนึ่ง แล้วได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยใหม่ๆ ว่าแม้สมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จะแตกต่างจากในปัจจุบัน แต่ส่วนที่เป็นสมรรถนะหลักยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

Brunson (2008) กล่าวถึง ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า หากต้องการความผูกพันจากคนอื่น ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเอง (Self) เพื่อประโยชน์ของคนอื่น ไม่พัฒนาการเห็นแก่ตัว (Selfish) และได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ 5 ประการเพื่อความมั่นใจในภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) ทักษะการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ (Personal/professional growth management skills)

ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ 2) ทักษะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ (Communication and connection skills) ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอดันเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ 3) ทักษะเกี่ยวกับข่าวสาร (Messaging skills) ถือว่าตัวผู้นำเองเป็นตัวของข่าวสาร เป็นข่าวสารที่สร้างแบรนด์ของผู้นำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม 4) ทักษะการสร้างเครือข่าย (Networking skills) ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่าย จะต้องสร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง 5) ทักษะการเป็นผู้ให้ (Giving skills) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้า ทั้งรายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 6) ทักษะการอำนวยความสะดวกร่วมกัน (Collective facilitation skills) การออกแบบและการอำนวยความสะดวกการประชุมที่มีประสิทธิผลเป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อสารที่น่าเชื่อถือ และการเรียนรู้ทักษะการอำนวยความสะดวกที่เป็นกลางเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 เพราะเป็นพื้นฐานการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือที่แท้จริง 7) ทักษะการเล่าเรื่อง (Story telling) การเล่าเรื่องหรือการบรรยายเรื่องราวเป็นเครื่องมือที่มีพลังที่จะทำให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน

Strauss (2010) นำเสนอทักษะ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 และการเป็นเจ้าของอนาคตที่เป็นต้นแบบ ดังนี้ 1) มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง (Deep independent thinking and problem-solving) 2) มีความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Mental flexibility) เพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ 3) คล่องทางภาษาด้วยความคิด (Fluency with ideas) สามารถอธิบายเรื่องราวต่างๆ ทั้งการพูดหรือการเขียนที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้ 4) ความสามารถในการสร้างรูปแบบกระบวนการ (Proficiency with processes and process models) เป็นความสามารถในการอธิบายรายละเอียดของปัญหาและการกำหนดรูปแบบกระบวนการดำเนินงานเพื่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล 5) ความริเริ่มสนับสนุน (Originality of contributions) เป็นความสามารถในการนำเสนอมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น 6) มีนิสัยการค้นหามุมมองหรือกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพที่ซ่อนอยู่ (a habit of finding hidden assumptions and niches) 7) แสดงอคติที่มีต่อโอกาสและการกระทำ (A bias toward opportunity and action) เป็นความสามารถในการคาดคะเนและการพูดถึงการดำเนินงานและโอกาสที่สูญเสียไปจากการเลือกทางเลือกหนึ่งแทนการเลือกอีกทางเลือกอื่น 8) ใช้เครื่องมือทั้งหมดที่มีอยู่ในการรวบรวมข้อมูล (Uses all available tools, in data collection) รวมทั้งประสาทสัมผัสทั้งห้าและการรับรู้โดยสัญชาตญาณ เพื่อให้ผู้นำนักและคุณค่า 9) การตัดสินใจที่มีพลังเร้าใจและเชิงบวก (Energy, enthusiasm, and positivity about decision making) 10) เพิ่มผลผลิตด้วยตนเองที่ยั่งยืน (Self-sustaining productivity) เป็นความสามารถในการใช้ทักษะแรก 9 ประการที่กล่าวถึง มีการคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งจะฝังติดตัวไปชั่วชีวิต และสามารถใช้ได้จากงานหนึ่ง

ไปสู่อีกงานหนึ่ง

Hays (2020) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลีย กล่าวถึง ความท้าทาย และโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนมากมาย มีความต้องการผู้นำและภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งผลจากการศึกษาสังเคราะห์ของเขา ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ผู้นำในฐานะที่เป็นมนุษย์ (Leader as human) ยากจะกำหนดได้ชัดเจนว่ามีคุณลักษณะอะไรบ้าง 2) ผู้นำในฐานะที่เป็นงานในกระบวนการ (Leader as a work in process) มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต 3) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน (Leader as equal) 4) ผู้นำหรือภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกระบวนการ (Leader/leadership as a process) เน้นความสัมพันธ์และกระบวนการที่มีพลวัต 5) ผู้นำในฐานะที่เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Leader as change agent) มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ๆ 6) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริการ (Leader as servant and steward) 7) ผู้นำในฐานะที่เป็นศาสนิกของความซับซ้อน (Leader as proselyte of complexity) เฉลียวและทำความเข้าใจกับความซับซ้อนและไม่แน่นอน 8) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างและผู้ส่งเสริมให้เกิดความหมาย (Leader as creator and patron of meaning) ในงานและสภาพแวดล้อมของงานที่จะช่วยให้คนอื่นสัมพันธ์กับความหมายเหล่านั้นมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมาย 9) ผู้นำในฐานะที่เป็นนักสร้างชุมชน (Leader as community-builder) สร้างสภาพแวดล้อมให้คนอยากเข้ามาทำงาน สนับสนุนแนวทางที่มีความหมาย และมีความเป็นสมาชิกในชุมชนนั้น เน้นความเป็นบุคคล (Personality) 10) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างสันติภาพ (Leader as peacemaker) สร้างสะพานทอดเชื่อมกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างโอกาสการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วน มองหาพันธมิตรใหม่พร้อมกับรักษาพันธมิตรเดิมที่มีอยู่ เน้นการสร้างควาไว้วางใจ (Trust)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า และประเด็นที่แสดงถึงภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากคำอธิบายของการจัดการตามทัศนะของ Bennis (1985); Bersin (2012); Strock (2013) ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการแสดงถึงความแตกต่างนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการและภาวะผู้นำว่าเป็นของคู่กัน ต่างเสริมกันและกัน ต่างต้องจับมือกัน (Hand in hand) ไม่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแยกสองเรื่องนี้ออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา เช่น หากมุ่งแต่การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ก็จะทำให้ขาดการบำรุงรักษา หรือหากมุ่งแต่การบำรุงรักษาก็จะขาดการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น

6. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำว่า Transformational Leadership นี้ นักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายเป็นภาษาไทยต่างๆ กันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปรีวรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการศึกษาที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตามถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กรโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย

1. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. การสร้างแรงตลใจ (Inspirational Motivation)
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal)

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

โกวิวัฒน์ เทศบุตร (2558) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่

คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โอกาสบรรลุเป้าหมายจึงค่อนข้างยาก

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562b) ได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

Tichy (1990) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้มีความสามารถที่ทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรยิ่งขึ้น

B.M. Bass and Avolio (1994) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยน ในลักษณะที่ผู้นำจะเสนอสิ่งที่ผู้ตามต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติตามบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และผู้นำจะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นจนเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้ตามทำงานโดยยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิมตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่ง Bass วิเคราะห์ว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความหมายของ Bass เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามสนใจประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรโดยรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองผ่านทางองค์ประกอบ 4 สำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ตามมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยพยายามคิดหามุมมองใหม่ๆ ในการทำงานมุ่งผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม

Mushinsky (1997) ได้ให้ความหมายของผู้จัดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์กร และเปลี่ยนแปลง กระบวนการดำเนินงานในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำใน ระดับต่างๆ ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจน ส่งพวงทำให้สมาชิกรู้สึกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง จะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่าผลงานและ แนวทางการทำงานให้สำเร็จ ชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์กรเป็นหลัก และต้อง เปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงขึ้น และขยายวงกว้างขึ้นด้วย ดังนั้นผู้นำเชิง ปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเสมือนผู้จุดประกายแรงผลักดันโดยการหลอมรวม สมาชิกให้มองเห็นประโยชน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนให้มีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำใช้ ความสามารถเฉพาะตัวเข้ามาช่วยมากกว่าการใช้การบังคับบัญชาตามสายงาน และภาวะผู้นำแบบนี้ ต้องช่วยให้ทุกฝ่ายทุ่มเทหัวใจ (Heart) และจิตใจ (Mind) ในการทำงานอย่างละเพ่งๆ กัน

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

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการพัฒนา ศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ องค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

7. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระแสโลกาภิวัตน์ได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ทุกภาคส่วนในสังคมของ ประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องและเท่าทันการ

เปลี่ยนแปลงนั้นอาจหมายถึงความสามารถที่จะนำพาท้องค์กรก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จ อีกนัยหนึ่งหากองค์กรใดหยุดนิ่งอยู่กับที่ หรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กร ให้สอดคล้องกับกระแสโลกก็จะเป็นองค์กรที่ล้าหลังและไม่สามารถที่จะเข้าไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2542) การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงการพัฒนา ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร และควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบทที่เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำข้าราชการ จะต้องใช้กลยุทธ์และความสามารถในการรณรงค์ส่งเสริม กระตุ้น และสร้างความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับข้าราชการในระดับปฏิบัติให้เห็นคล้อยต่อการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545a) กระบวนทัศน์ใหม่ภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership Paradigm) เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงานจะต้องใช้ทักษะแบบใหม่ในการบริหารงาน และทุ่มเทเวลาในการบริหารงาน หมายถึง การปฏิรูปตนเองให้เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วินิจ เกตุขำ, 2546)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวโดยสรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และความไม่มั่นคงต่อองค์กร ซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จล้มเหลว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหและพัฒนาหน่วยงาน เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสในอนาคต โดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุกๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์กร โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

1. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2542) กล่าวโดยสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากปัจจัยธรรมชาติ และปัจจัยมนุษย์ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมาจากปัจจัยมนุษย์ โดยการเปลี่ยนแปลงไปตามแรงผลักดัน ซึ่งอาจจะมาจากพลังภายในและพลังภายนอก

หรือมาจากทั้งสองรวมกัน นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มสำคัญในสังคมซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถาบันต่างๆ เช่น กระบวนการที่นำไปสู่ความเป็นเมือง การทำให้เป็นอุตสาหกรรม การทำให้ทันสมัย และเป็นยุคสังคมหลังอุตสาหกรรม สังคมเทคโนโลยี และรวมถึงแหล่งการเปลี่ยนแปลงยังมาจากเจตคติของสาธารณชนและนักการศึกษา ในช่วงเวลาหนึ่งที่ถูกกระตุ้นโดยการเคลื่อนไหวทางสังคม เช่น กระแสการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546) ได้กล่าวโดยสรุป เกี่ยวกับข้อคิดในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มีการคาดเดาปัญหาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมหรือไม่อย่างไร
2. มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคำจำกัดความสภาวะการณ์ขององค์กรที่พึง

ปรารถนาในอนาคตภายหลังการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

3. มีการกำหนดข้อผูกพันและการให้คำจำกัดความกิจกรรมในสภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเพื่อสนองตอบต่อสภาวะการณ์อนาคตหรือไม่ อย่างไร

4. มีการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562b) กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเนื่องจากปัจจุบันกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา เป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวและต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต เพื่อที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารตามทฤษฎี กระบวนการบริหาร และความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

8. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ที่ริเริ่มแนวความคิดของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับ การเมือง Bass ได้นำไปพัฒนาเป็นโมเดลที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับผู้นำในองค์กรเกี่ยวกับสังคมกรอบแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวความคิดของการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลำดับต่อเนื่อง ซึ่ง Bass เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบหรือ Full Range Leadership Model ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งจำแนกตามรูปแบบของภาวะผู้นำ ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย/ตั้งรับ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Idealized Influence-Attribute) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Idealized Influence Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

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

Burns (1987) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ

เปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้นำนำตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์นมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

B.M. Bass (1985) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ B.M. Bass (1985) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากคามมีบารมีคือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสาน ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในแนวคิด

Tichy (1990) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญหน้ากับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

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

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำ แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการ

ตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาก็จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำ

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

1. องค์ประกอบหลักประการที่ 1 ด้านพฤติกรรมมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - 1.1 ด้านการสื่อสาร
 - 1.2 ด้านความไว้วางใจ
 - 1.3 ด้านความเอาใจใส่ดูแล
 - 1.4 ด้านการสร้างโอกาสหรือความเสี่ยง
2. องค์ประกอบหลักประการที่ 2 ด้านลักษณะพิเศษมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - 2.1 ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 2.2 ด้านการกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจ
 - 2.3 ด้านวิสัยทัศน์หรือขีดความสามารถด้านกระบวนการเรียนรู้

2.4 ด้านบริบทองค์กรหรือวัฒนธรรม

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ และรู้เท่าทันความเป็นไปได้
4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง
5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากตกลงร่วมกัน
6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจรวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย
7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรเป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกันสามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เพื่อความพยายามในระดับ

กลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

Bennis (1985) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่คือการคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้หน้าที่ให้อำนาจตนเอง (Self-Empowered Leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้ตาม คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานการณ์ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 4 | ดังนี้

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

Fullan (2002) ได้เสนอองค์ประกอบผู้นำของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างจุดมุ่งหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral Purpose) ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก ผู้รับบริการ และชุมชน โดยที่ผู้นำกระตุ้นและพยายามสร้างแนวคิดเชิงบวกให้กับผู้ตามอันจะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว
2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ให้แก่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และสุดท้ายจะเป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงแทรกตัวอยู่ในสถาบันอย่างยั่งยืน
3. การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Relationships Building) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และระหว่างผู้นำกับกลุ่มบุคคลภายในองค์กร
4. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ

ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และต้องมีการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับภายใน และภายนอกองค์กร

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

McShan (2000) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

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

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณค่าประโยชน์ที่จะได้รับ จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในองค์กรมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัว

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออก โดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

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

B. M. Bass and Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกล่าวพันจากพฤติกรรมแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการทำงานตอบสนองผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำและผู้ตาม เกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ

นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำและยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางการกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและแนวในการมีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อ และความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่า ปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เติมเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทาย สำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้น สปีริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมาย และการวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้นำยินดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผย และยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวและเป็น การเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้

ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ 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) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering)

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) สรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ โดยมี Burn, Bass และ Fullan และทั้งสามท่านที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญลักษณะขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2546) สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่ควรมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ
2. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและวางแผนพัฒนาองค์กรไว้
อย่างมีคุณภาพ
3. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นการใช้กระบวนการในการคิด การจัดการ การค้นคว้าวิจัยและการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหาร มีการทำงานอย่างโปร่งใสและพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน มีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น การทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการและการทำงานเป็นทีม

5. มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน ประกอบด้วย คนในชุมชน ผู้นำชุมชน และนักการเมืองท้องถิ่น บริหารชุมชนได้อย่างดี

6. มีการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประกันคุณภาพการศึกษา

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2546) กล่าวโดยสรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และความไม่มั่นคงต่อองค์กร ซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความล้มเหลว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ผู้บริหารองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขพัฒนาหน่วยงาน เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสในอนาคต โดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุกๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้ว่า (Leader) ในทุกระดับขององค์กร โดยที่ผู้ว่าต้องมีความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม คุณสมบัติของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

1. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

B.M. Bass and Avolio (2004) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนในลักษณะที่ผู้ว่าจะเสนอสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้ว่าจะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นจนกลายเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้ตามทำงาน โดยยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิม ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1960) ซึ่ง Bass วิเคราะห์ว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความหมายของ Bass เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามสนใจประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรโดยรวมมากกว่า

ประโยชน์ของตนเอง ผ่านทางองค์ประกอบ 4 สำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีการปฏิบัติ ในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยพยายามคิดหามุมมองใหม่ ๆ ในการทำงานมุ่ง ผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้ทำการตรวจสอบและเปรียบเทียบแนวคิดจากผล การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการ สรุปได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ ได้แก่ การมีความต้องการ วิสัยทัศน์และสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำ การบริหาร ด้วยความตั้งใจอย่างมีวิสัยทัศน์ ยอมรับความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การท้าทายให้เกิดกระบวนการ คิดและแรงบันดาลใจ สนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต่างจากวิสัยทัศน์เดิม
2. สร้างแบบอย่างที่เหมาะสมให้ผู้ตามเลียนแบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกด้วยความกล้าเสี่ยงที่สุกชุ่ม เป็นผู้ที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูง และ แสดงออกอย่างเต็มที่ที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นได้จริง
3. การโน้มน้าวให้ยอมรับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร สร้างพันธกิจร่วมกันให้ เกิดขึ้นในทีมงานและส่งเสริมให้เกิดความผูกพันและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสร้างความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรและสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการ พัฒนาความสามารถของตนเอง
4. ตั้งความหวังของผลงานไว้สูง ได้แก่ การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความ คาดหวังต่อผลงาน และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า การคาดหวังปกติ
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล ได้แก่ แสดงความสัมพันธ์ต่อผู้ตามเป็น รายบุคคล มีการแสดงออกที่แสดงถึงความใส่ใจและมีความเข้าใจต่อความต้องการของผู้ตาม
6. ให้การยอมรับเมื่อการทำงานได้สำเร็จ ได้แก่ แสดงออกด้วยความไว้วางใจ และยกย่องชื่นชมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานสำเร็จมีการกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ
7. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ การกระตุ้นให้มีการใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการ ปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. พฤติกรรมด้านอื่นๆ ได้แก่ การเสริมแรงจูงใจให้ผู้ตาม การพัฒนาทักษะของ บุคคลอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงท่าทหายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเองเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

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

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกันสามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เพื่อความพยายามในระดับ

กลุ่ม และสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

ส่วฒัน จุลสุวรรณ (2556) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและส่งเสริมสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสร้าง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม เห็นคุณค่าในตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการทำงานของเพื่อนครูให้มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดเชิงบูรณาการ
5. การคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีเทคนิคในการมอบหมายงานและการสอนงาน

จากทฤษฎี หลักการ และนวัตกรรมการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎี หลักการ และนวัตกรรมการต่างๆ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ (2546)	ฉันทิพันธ์ เขจรินทร์ (2546)	B.M. Bass and Avolio (2004)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	Fullan (2006)	ส่วฒัน จุลสุวรรณ (2556)	ความถี่
การสร้างแรงบันดาลใจ			/	/	/	/	4
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์			/		/	/	3
การพัฒนาผู้อื่น				/	/		2

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไพฑูริย์ สันถาวรรัตน์ (2546)	ณัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2546)	B.M. Bass and Avolio (2004)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	Fullan (2006)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2556)	ความถี่
การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง					/		1
การบริหารจัดการความขัดแย้ง					/		1
การสร้างพันธมิตรความผูกพัน					/		1
การทำงานร่วมกันเป็นทีม					/		1
การกระตุ้นการใช้ปัญญา			/	/		/	3
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			/			/	2
มีวิสัยทัศน์และมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์	/			/			2
การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล		/				/	2
สร้างแบบอย่างที่เหมาะสมให้ผู้ตามเลียนแบบ				/			1
ให้การยอมรับเมื่อการทำงานได้สำเร็จ				/			1
มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล	/	/					2
กระจายอำนาจการบริหาร	/						1
ทำงานร่วมกับชุมชน	/						1
มีการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงสร้างสรรค์	/						1
มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประกันคุณภาพการศึกษา	/						1
ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสถานะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง		/					1

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ (2546)	ฉันทิพันธ์ เขจรินทร์ (2546)	B.M. Bass and Avolio (2004)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	Fullan (2006)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2556)	ความถี่
ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และ ความรู้สึกของผู้อื่น		/					1

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎี หลักการ และนักวิชาการต่างๆ โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความถี่เท่ากับ 4 รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าความถี่เท่ากับ 3 แล้วผู้วิจัยได้เลือกและนำองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่นแต่ใช้ชื่อต่างกันมีจำนวน 20 องค์ประกอบย่อยแล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ ได้องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบแต่ละด้านไว้ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้ B.M. Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่าการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมี

สมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

B. M. Bass and Riggio (2006) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือ และความไว้วางใจ ผู้นำและผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำ และยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลง และการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมีมีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจ และแนวในการมีความคิด และจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำโดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของกาปฏิบัติงาน

McShan (2000) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างภาพวิสัยทัศน์และนำเสนอภาพในอนาคตของหน่วยงาน ทำหน้าที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจของผู้ตามสะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง และระบุได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของหน่วยงานทำให้ทุกคนเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน

Bennis (1985) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบสรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์เพื่อบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กรและเป็นที่ยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดย

ผู้บริหารจะมีการประพุดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

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

Fullan (2006) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

B.M. Bass (1997) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีชีวิตชีวา รวมถึงการสร้างความร่วมมือในองค์กร และมีความยินดีต่อความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร
2. มีความยินดีต่อความสำเร็จ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

B.M. Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ใน

การพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

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

สรุปว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน และเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน
2. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

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

(B.M. Bass, 1997)กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดำเนินการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำ

สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำมีการปฏิบัติตนเป็น

แบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม เห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้อื่น สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมทั้งมีการสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
2. การเป็นแบบอย่างที่ดี
3. การพัฒนาผู้อื่น
4. การบริหารจัดการความขัดแย้ง
5. การสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

ตาราง 3 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1.1 การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ 1.2 การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ 1.3 การสื่อสารวิสัยทัศน์ 1.4 การเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย 1.5 การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 1.6 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.1 การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร 2.2 มีความยินดีต่อความสำเร็จ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.1 ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน 3.2 การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.1 ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม 4.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี 4.3 การพัฒนาผู้อื่น 4.4 การบริหารจัดการความขัดแย้ง 4.5 การสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

จากตาราง 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ 2) การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 4) การเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย 5) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 6) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร 2) มีความยินดีต่อความสำเร็จ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน 2) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี 3) การพัฒนาผู้อื่น 4) การบริหารจัดการความขัดแย้ง 5) การสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Lawson (2008) ที่ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

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

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งแนววิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและ

ประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรายทอร์ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีส่วนที่ดี แล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เขามีสวนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

Lombardo (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 และมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริงๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จาก กิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

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

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

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

Charles Jennings (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาคูคลาตรตามกรอบ 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) การเรียนรู้และการพัฒนาผานงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

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

หลักการพัฒนาคูคลาตรตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนามี 3 ประการ ได้แก่

1. การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้เรามีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการทำงาานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.1 แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) ที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 3 องค์ประกอบดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนแนะโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ตามอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และผู้ตามจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงความจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม และสมมติว่าถ้าผู้นำใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้านซึ่งผู้ตามก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้า

อย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะผู้ร่วมทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับผลประโยชน์จากการทำงานโดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่เป็นอันตรายและทำให้ผู้ตาม เรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้โดยการใช่วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับองค์การหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.1.3 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถ ของภาวะผู้นำ คือ การสอนแนะโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนแนะ แนะนำแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง

จากการศึกษาหลักการพัฒนา จากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำหลักการพัฒนามาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาตามกรอบ 70:20:10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่นๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอ

แนวความคิดไว้ ดังนี้

Meggison (1972) ได้เสนอว่า “การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงานการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สแตทัตยูปรกรณ์ ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหาร หรือการจัดเล่นเกม การจัดการการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์”

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากเท่าใดโดยอมเรียนรู้น่ามากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำหยาบ ทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ
2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดี และด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น
3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น
4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การ

ฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

Whitmire (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการและผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่ม ดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็ตั้งใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม
3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติ และการปรับปรุง
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือ การประเมินในแบบฟอร์ม การประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย
6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่า ผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี
7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Bolam (1994) ได้สรุปว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ

2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

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

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัว สำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการที่ จะช่วยในการพัฒนาผู้นำคือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูงมีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

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

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้อง

เผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

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

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่จะช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์ การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Anderson R.E. and others (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

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

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

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยวิธีการ

หรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

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

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify all Initiatives Under One Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) 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 โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอน และการแนะนำเพื่อ

สร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their Consultants)

บุญมี กอบบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่
 - 1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรมสำเร็จรูประบบออนไลน์ เอกสารตำราสื่อช่วยสอน (CAI)
 - 1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด
 - 1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนคัดเลือกงาน ขั้นตอนสอบถามความสมัครใจ ขั้นตอนหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นตอนติดตามประเมินผล
2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีสวนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้
 - 2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการ แนวคิดทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก
 - 2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจสอบถามตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน
 - 2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย
 - 2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพรั่ำสอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้างไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์วิธีการขั้นตอนและบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติการสอน งานการฝึกประสาทสัมผัสและการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษา จากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริงมี โอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้น การแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประพมือ การแสดงท่าทาง ประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคย และเป็นกันเองระหว่างสมาชิก ภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือ ฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิค วิธีการ และแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายใน และภายนอก

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้เลือกวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

Barr (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

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

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

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมหมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ ชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้

บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

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

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

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

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

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้องค์ประกอบของโปรแกรมจากแหล่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบของโปรแกรมในครั้งนี้และได้ขอบข่ายของโปรแกรม 6 ส่วนประกอบ จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาปรับและกำหนดขั้นตอน ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

3. การพัฒนาโปรแกรม

Barr (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

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

2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
2. ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
3. ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
4. ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
5. ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประมาณ)

6. ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

7. ขั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การคือพันธกิจ

ปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน

บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ

ทางด้านการอำนวยความสะดวกและการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด

สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการ

ปรับปรุงองค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบुकลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้
3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการตาราง กำหนดการลำดับเรื่องการเสริมแรงทางสังคมการทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคลบทบาทและความสัมพันธ์เกณฑ์ทางด้านประเมินผลและความชัดเจนของการออกแบบ
5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียนรูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียนงบประมาณการเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย
6. ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ
7. ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Boyle (1981) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรม ที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ
2. ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยการระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์ หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครง

เนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

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

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

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

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
4. ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
6. ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผลการกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
7. ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
8. ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
9. ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมได้
ดังนี้

ตาราง 4 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์กรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรม

นักวิชาการ	Knowles (1980)	Barr (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle 1996 Houle	Caffarella (2002)	Boyle (1981)	ความถี่
	กรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรม							
1. การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	√							1
2. การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน	√	√		√		√		4
3. การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้	√							1
4. การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้	√		√		√	√		4
5. การใช้โปรแกรม	√	√	√		√			5
6. การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้	√		√	√	√	√	√	6
7. การประเมินผล	√	√	√		√	√	√	7
8. การตัดสินใจ		√			√			2
9. การจัดการทรัพยากร			√					1
10. การประเมินสิ่งแวดล้อม			√					1
11. ระบุแนวความคิดของโปรแกรม						√		2
12. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม						√		1

นักวิชาการ	Knowles (1980)	Barr (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle 1996 Houle	Caffarella (2002)	Boyle (1981)	ความถี่
กรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรม								
13. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้						√		1
14. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						√		1
15. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						√		1

จากตาราง 3 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของการประเมินผล มีค่าสูงสุดรองลงมาการ ออกแบบด้านประสบการณ์การเรียนรู้ การใช้โปรแกรม การจัดตั้งโครงสร้างองค์การและการจัดสร้าง ทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์และใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้น ไป จากแหล่งข้อมูลที่มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกกรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรมและได้กรอบ กระบวนการพัฒนาโปรแกรม และผู้วิจัยได้นำมาปรับและกำหนดขั้นตอนใหม่ ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำ ผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

สรุปได้ว่าโปรแกรม คือ ชุดกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนในการ พัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็น พื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละ องค์การให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โปรแกรมประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของโปรแกรม 2) กระบวนการพัฒนา โปรแกรม

องค์ประกอบโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล

กรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา ความ ต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ ได้มาพัฒนาโปรแกรม

บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ตั้งอยู่อาคารเลขที่ 46 ถนนเทวาภิบาล ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด 45000 จังหวัดร้อยเอ็ดตั้งอยู่ตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 512 กิโลเมตร รับผิดชอบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาของพื้นที่บริการ 20 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตน์ อำเภอธวัชบุรี อำเภอจตุรพักตรพิมาน อำเภอพนมไพร อำเภอโพธิ์ทอง อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอหนองพอก อำเภอเสลภูมิ อำเภอเมยวดี อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอเมืองสรวง อำเภอโพธิ์ชัย อำเภออาจสามารถ อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอจังหาร อำเภอเชียงขวัญ อำเภอหนองฮี และอำเภอทุ่งเขาหลวง โรงเรียนในสังกัดจำนวน 60 โรงเรียนมีพื้นที่ทั้งสิ้น 8,299.46 ตารางกิโลเมตร หรือ 5,187,156 ไร่

ตาราง 5 จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ขนาดโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนผู้บริหาร
ขนาดเล็ก	ตั้งแต่ 1 – 499 คน	37	712	45
ขนาดกลาง	ตั้งแต่ 500 – 1,499 คน	13	557	32
ขนาดใหญ่	ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน	5	466	20
ขนาดใหญ่พิเศษ	ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป	5	693	24
รวม		60	2,422	119

(ข้อมูล ณ วันที่ 25 พฤษภาคม 2563)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรคำขวัญในการทำงาน จุดเน้น มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยที่ประชุมได้ร่วมกันกำหนด ทิศทางการจัดการศึกษาสาระสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เป็นองค์กรขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพมาตรฐาน การศึกษา น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มี ความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
4. ลดความเหลื่อมล้ำสร้างโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

วัฒนธรรมองค์กร

“ป้องกันการทุจริต มีจิตอาสา นำพาประสิทธิภาพและโปร่งใส คือหัวใจการทำงาน”

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียน มีทักษะความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อการเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี
2. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียม และมีคุณภาพมาตรฐาน
3. ครู มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการ จัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรค์นวัตกรรม และทักษะในการใช้เทคโนโลยี
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นเลิศในความคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำมีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม
5. สถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ภาคเอกชนและผู้เกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ในทุกมิติ สามารถสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนได้อย่างเหมาะสม

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารงานเชิงบูรณาการเป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยในการขับเคลื่อนพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา และมีการกำกับ ติดตามประเมิน และรายงานผลอย่างเป็นระบบ

7. กระจายอำนาจการบริหารงานและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา บริหารเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูล สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมคิด สกุสสถาปัตย์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนและรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 234 แห่ง ที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูจำนวน 936 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลต่อเนื่องเน้นผู้เรียนปัจเจกนำเข้ามาพลังขับเคลื่อนผลผลิตมีคุณภาพผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบกล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจเจกนำเข้ามาพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่องเน้นผู้เรียนผลผลิตมีคุณภาพผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัตบริบทเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงโดยทางตรงและทางอ้อม

ยางมีนัยสำคัญ

สมเกียรติ บาลลา (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมได้ร้อยละ 59.40

สิริลักษณ์ สามารถ (2554) ทำการวิจัยเรื่องโปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ครูโรงเรียนบ้านโนนลาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม 2) การปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบโครงการ 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนามและ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนามโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมพัฒนา

ครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยโครงการแบบตาราง สมเหตุสมผล (Logical Framework : Log Frame) ที่มีคุณภาพจำนวน 3 โครงการ คือ 1) โครงการ ร่วมคิดร่วมผูกพันร่วมตั้งปณิธาน 2) โครงการรวมพลังสร้างสรรค์มุ่งมั่นสู่จุดหมายและ 3) โครงการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เปิดประตูสู่เครือข่ายโดยมีเอกสารเสริมความรู้ประกอบโครงการ จำนวน 5 เล่ม และคู่มือการใช้โปรแกรม จำนวน 1 เล่ม ผลการทดลองโปรแกรมในภาคสนามพบว่า 1) ผลการ ดำเนินการตามโครงการร่วมคิดร่วมผูกพันร่วมตั้งปณิธาน ครูมีความรู้ความเข้าใจเจตคติและทักษะ ด้านหลักสูตร ด้านบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการประเมินผลเพิ่มมากขึ้น 2) ผลการดำเนินการตามโครงการรวมพลังสร้างสรรค์มุ่งมั่นสู่จุดหมาย ทำให้ครูสามารถพัฒนาและ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ 3) ผลการดำเนินการตามโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปิดประตูสู่ เครือข่ายทำให้ครูพัฒนาและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ ผู้ใหญ่ในเทศกำกับติดตาม สนับสนุนการปฏิบัติงานเสริมพลังอำนาจและส่งเสริมประสิทธิภาพในตนเองอย่างเอาจริงเอาจัง สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง ผลการประเมินโปรแกรมโดยใช้เครื่องมือประเมินผล 5 ประเภท พบว่า หลังจากการ ทดลองโปรแกรมผลการประเมินสูงขึ้นทุกประเภท

ลลิตา ซาเรืองเดช (2555) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ 3) เพื่อศึกษา ผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้การวิจัยประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันโดยการใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 380 คน และครูจำนวน 380 คน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและประเมินรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน และระยะที่ 3 นำ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 25 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ t-test ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบ คือ การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง 2 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมี อดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจและอยู่ในระดับน้อย 1 องค์ประกอบ คือ การกระตุ้นการใช้

ปัญญา 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบเชิงระบบประกอบด้วย 1) บริบท (Context) ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวป้อน (Input) ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ 3) กระบวนการ (Process) ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม (Intensive Workshop) ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การให้อำนาจความรู้ โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูล 3 การปฏิบัติการตามแผนพัฒนาในสภาพจริง โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนาในสภาพจริง 3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอย่างต่ำอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 จำนวน 25 คน โดยผู้บริหารประเมินตนเองและประเมินโดยครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้มโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารควบคู่ไปกับการบริหารงานในสถานศึกษา จึงควรส่งเสริมให้นำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิ โรงเรียนเทศบาลเมืองโรงเรียนเทศบาลนคร และโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนจังหวัด สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 899 โรงเรียน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) เพื่อศึกษาผลการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้พัฒนาขึ้นนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น จำนวน 197 โรงเรียน เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้าบริหารงานวิชาการโรงเรียน สำหรับกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานี จำนวน 12 คน ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนาตนเองเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และ ดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบด้านจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอารมณ์ขันในการทำงานมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ความคุ้นเคยความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระและองค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.1 การวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุดคือด้านการมีความยืดหยุ่น ($PNI = 0.501$) รองลงมาคือ ด้านการมีจินตนาการ ($PNI = 0.498$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ($PNI = 0.478$) เป็นลำดับสุดท้าย 3. ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากผู้เชี่ยวชาญ 3.1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ความสมเหตุสมผลที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ปัญหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และการจัดเรียงเนื้อหาตามลำดับ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ข้อสุดท้าย คือ เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา การกระตุ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ และวัตถุประสงค์และตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับ 3.2 ค่าดัชนีความสอดคล้องของ

ผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 4.1 การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่ามัธยฐานของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุดตามลำดับ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมาก และครูหัวหน้างานวิชาการระดับมากที่สุด

ศักดิ์ดา คำโส (2557) ได้ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2554 จำนวน 2,362 โรงเรียน วิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระเบียบวิธีวิจัยใช้การวิจัยและพัฒนาคำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมทั้งสิ้น 848 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมิน จำนวน 9 คน ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนจักราชวิทยา อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปดังนี้ 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2. โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านพบว่ามียอดประกอบของโปรแกรมคือ 1) ที่มาและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา 4) โครงสร้าง 5) เนื้อหา ประกอบด้วย 3 Module

คือ 1. การประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก 2. การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3. การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา ระยะเวลา 63 ชั่วโมง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริงโดยมีขั้นตอน การดำเนินการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การพัฒนา 3) การบูรณาการ และ 4) การประเมินหลังการพัฒนาและคู่มือประกอบการใช้โปรแกรมผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า โปรแกรมมีเนื้อหาครบถ้วน มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง และมีความเป็นประโยชน์โดยมีความสอดคล้อง 0.78-1.00 และผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง พบว่า 3.1 ทีมงานมีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาโรงเรียน 6 ด้าน มากขึ้นกว่าก่อนการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3.2 ครูมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.3 ทีมงานครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมความมุ่งมั่นตั้งใจและมีการรายงานผลต่อที่ประชุม มีการรายงานความก้าวหน้าของการแก้ปัญหาตามที่ตั้งเป้าหมาย วิธีดำเนินการและภาพแห่งความสำเร็จ และส่งผลต่อผู้เรียนทำให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ จำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่านลดลงและมีการแก้ไขให้เสร็จสิ้นก่อนปิดภาคเรียน ครูมีความพยายามที่จะส่งผู้เรียนเข้าร่วมการแข่งขันด้านวิชาการในทุกระดับการศึกษา ที่สำคัญความขัดแย้งน้อยลง มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในกลุ่มสาระเป็นอย่างดี

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 378 คน และนำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 จำนวน 30 คน

โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) และ Independent t-test ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการมี 4 ด้าน ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building Learning Community) 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือการให้การดูแลการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้และการมองการณ์ไกล 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 โมดูล คือ 1) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล 3) การให้การดูแล 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ระยะเวลา 73 ชั่วโมง รูปแบบในการพัฒนาเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำกิจกรรมกลุ่มและเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองและประเมินจากบุคคลอื่น โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้ปรากฏ ดังนี้ 4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นพบว่า มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4.3 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิมพ์ิกา จันทไทย (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาที่มงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาที่มงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาที่มงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล 3) เพื่อศึกษาผลของการนำโปรแกรมการพัฒนาที่มงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้มีการดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาที่มงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 395 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ระยะที่ 3 ศึกษาผลของการนำโปรแกรมไปใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับน้อยและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้านส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรมระยะเวลาการพัฒนา 136 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนามีกระบวนการพัฒนา 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 เตรียมการ ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 ชั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรมประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 2 หน่วยการเรียนรู้ได้แก่หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ทีมงานที่มีประสิทธิผล หน่วยการเรียนรู้ 2 กระบวนการพัฒนาทีมงานโดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 6) การประเมินผลและคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ส่วนที่ 3 การประเมินผลผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. ผลการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้พบว่า 3.1 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 3.2 ผลการประเมินการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

รัฐภรณ์ ตรีกุล (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 3) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 388 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .93 2) การศึกษารายกรณี (Case Study) ในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจำนวน 3 โรงเรียน สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพียร์สันพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. แนวทางการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ควรดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบครูที่เลี้ยงในการบริหารงานวิชาการด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการใช้หลักสูตรแกนกลางควบคู่กับหลักสูตรท้องถิ่นโดยให้ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วม 2) ส่งเสริมให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้จัดหาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) มีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรอย่างต่อเนื่องและ 4) มีแผนพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน และควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนการบริหารงานวิชาการซึ่งกันและกัน

ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 688 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 109 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีค่าอำนาจ-จำแนกตั้งแต่ .21-.73 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ .93 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy}) ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับศรัทธาสามารถชักนำโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับภาวะ

ผู้นำจากอันดับสูงสุดลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

3. สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Hater (1988) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน 306 คนเป็นผู้ประเมินผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยมตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปโดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือและการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Koh (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

McDaniel (1992) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย

โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าผู้ที่การบริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ
3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

Yamarino F.J. (1993) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนนายทหารเรือของสหรัฐอเมริกาที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือและได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ผลการศึกษาพบว่า สนับสนุนแนวคิดที่เป็นรูปแบบเกี่ยวข้องระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำปล่อยตามสบายสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่กำลังเป็นนักเรียนที่ USNA ทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่ปล่อยตามสบายที่ตามมาในระยะหลังทำนายผลการปฏิบัติที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำได้และทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของทหารเรือได้

Bishop (2003) ได้ศึกษาการเลือกภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มโรงเรียนตอนกลางของรัฐ Alabama ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสำรวจที่พัฒนาจาก Hersey และ Blanchard (1982) จากการศึกษาพบว่า การใช้บุคคลอื่นเป็นเครื่องมือได้จะทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง และพบว่า การปฏิบัติงานที่สำเร็จจะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำเป็นอันดับแรกโดยเฉพาะแบบภาวะผู้นำมีผลในระดับปานกลางซึ่งสามารถปรับได้แบบภาวะผู้นำทรัพยากรมนุษย์และการเปลี่ยนแปลง

Duckworth (2005) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ การบูรณาการระบบเทคโนโลยีมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะระบุยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยีตามความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลประจำอำเภอในรัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ยังต้องการระบุระดับความเข้าใจและการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้ระบบเทคโนโลยีของผู้บริหารอีกด้วย เครื่องมือวิจัยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 อย่างเพียงพอ แต่อาจจะมากน้อยไม่เท่ากัน ข้อค้นพบในเชิงลึกพบว่าวิสัยทัศน์การกล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันและการกระตุ้น การคล้อยตาม การเป็นแบบอย่างและการนำผู้อื่นเป็น 3 กลยุทธ์ที่ ผู้บริหารเห็นว่าสำคัญมากและใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้ยังค้นพบอีกว่าผู้บริหารทุกคนต่างตระหนักในทักษะหรือความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีเพียงแต่ไม่ต้องถึงกับจะต้องเป็น

ผู้เชี่ยวชาญเสียเอง และผลจากการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีระดับการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี

Davis (2007) การวิจัยครั้งนี้ทำการสำรวจคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่แตกต่างไปจากกรอบของความเป็นเพศหญิงเท่าใดนักคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ การมีความมั่นใจในตนเอง, การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์, การมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา, การเป็นผู้ให้ความสำคัญกับภารกิจ, การเป็นนักสร้างทีม, การเห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา, สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้และยังต้องมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟัง, รับรู้และยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำมาบอกกล่าวอีกด้วย ในส่วนของอุปสรรคที่พวกเขา มักจะได้พบเจอบ่อยที่สุดถูกมองในมุมมองที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย กล่าวคือเพศหญิงมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องคอยดูแลคนในครอบครัวด้วยความคาดหวัง เช่นนี้จึงทำให้ผู้หญิงมีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำน้อยลง อย่างไรก็ตามการเอาชนะอุปสรรคในข้อนี้สามารถทำได้โดยการใช้วิธีการยื่นกรานในจุดยืนของตนเองและยึดถือในคุณค่าและหลักการที่ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิงก็คือการมีผู้ที่คอยให้คำปรึกษาและการมีต้นแบบของบทบาทในด้านบวกนั่นเอง

Jonathan (2007) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ไปสู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบากจากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษาจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คนและเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบันผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมายและจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมาสามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้งได้ดังนี้ 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเห็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น 3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆและ

พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป 5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่างๆ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอมเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

Roger (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นโดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของลูกศิษย์และช่วยให้ลูกศิษย์จัดค่าเหล่านี้ที่มีค่าขององค์กร วัตถุประสงค์ของการนี้การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรผลลัพธ์และผลส่วนตัวของลูกศิษย์วิธีนี้จะตรวจสอบต่อไปขององค์กรผลลัพธ์ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรวิสัยทัศน์คิดเห็นยังสำรวจผลส่วนบุคคลต่อไปของลูกศิษย์ : เพิ่มขีดความสามารถในงานความพึงพอใจของความมุ่งมั่นความไว้วางใจความเชื่อตนเองประสิทธิภาพและแรงจูงใจโดยการทำความเข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เหล่านี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้การทำงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กร

Schippers (2008) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับทีมโดยใช้ปฏิกิริยาสะท้อนกลับโดยขั้นตอนแรกได้ทำการพัฒนารูปแบบและเน้นการทำความเข้าใจกับการใช้ปฏิกิริยาสะท้อนกลับของทีมโดยมุ่งไปที่พฤติกรรมของผู้นำโดยทำการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อปฏิกิริยาสะท้อนกลับของทีมผลการปฏิบัติงานของทีมผลการศึกษาระหว่าง 32 ทีมงานใน 9 องค์กรพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ต่อการนำมาซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของทีมลำดับต่อมาสัมพันธ์กับปฏิกิริยาสะท้อนของทีมซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของทีมที่สูงมากขึ้น

Wolfram (2009) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีมและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามผลที่ได้มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้จัดการจำนวน 117 คนและผู้ตามจำนวน 403 คนซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญเกี่ยวกับอารมณ์ พบว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญมีผลด้านลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีมคะแนนของผู้ตามสูงกว่าผู้จัดการในด้านการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเองและคะแนนของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ

Zhu (2009) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะของผู้ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันนั้น การทำงานของผู้ตามจาก

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตามจำนวน 140 คน และผู้ควบคุมดูแลจำนวน 48 คนจากสถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้พบว่าคุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในการทำงานของผู้ตามและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผล ทางด้านบวกต่อความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม

Li (2011) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าพยาบาลในมหาวิทยาลัยการแพทย์คุนหมิงในสาธารณรัฐประชาชนจีนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับของความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมิน ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เก็บข้อมูลเมื่อเดือน มีนาคม 2011 จากมหาวิทยาลัยการแพทย์ในคุนหมิงจำนวน 8 แห่งกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าพยาบาล 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมที่เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของหัวหน้าพยาบาลอยู่ใน ระดับสูง การช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง การมีวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมของหัวหน้า พยาบาลอยู่ในระดับสูง การมีความสามารถในการประเมินตนเองและการใช้อารมณ์ตนเองอยู่ใน ระดับสูง การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตัวเองอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความฉลาดทางอารมณ์กับ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณเท่ากับ 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Timothy N.A. and T. Pilgreen (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความเป็น ผู้นำเป็นหัวข้อที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิชาการเป็นผู้นำ แต่สำหรับการวิจัยผู้บริหารภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอาจจะดูเหมือนสลับ วิธีการที่กำหนดในบริบทต่าง ๆ ผู้บริหารงานวิจัยอาจจะคิดว่า วิธีการเปลี่ยนแปลงเป็นเพียงการผู้บริหารระดับสูงหรือว่าพวกเขาไม่ได้มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่จะเรียก ตัวเองว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือที่แปลงเป็นองค์กรที่ระดับผู้บริหารระดับสูงหรือ คณะกรรมการเสียงทู่ตั้งข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสอนได้เรียนรู้และฝึกฝน ดังต่อไปนี้ ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ยอมรับได้สำหรับผู้บริหาร การวิจัยแสดงให้เห็นว่านักปรัชญาที่แตกต่างกันสามารถรวมเข้ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสดงให้เห็นจากรูปร่างแบบต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้ เกิดประสิทธิภาพได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้นด้วย

การพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่นำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หรือเสริมสร้างพลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. ขอบข่ายของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล

4. กรอบกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการการ 2) วางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม



บทที่ 3

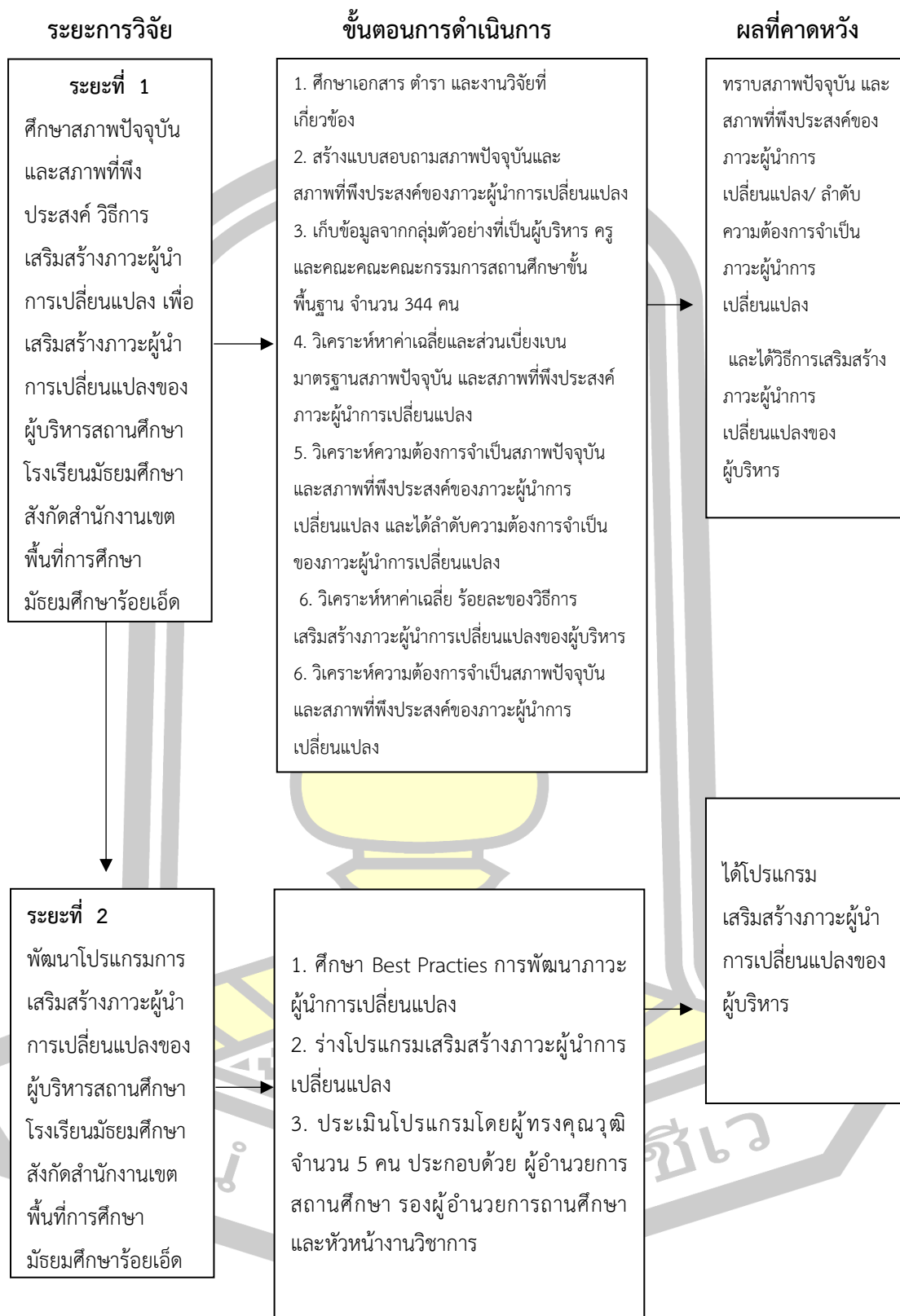
วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนและวิธีการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ 3 ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 119 คน ครู จำนวน
2,422 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 678 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2563
จำนวนทั้งสิ้น 3,219 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน
ครู จำนวน 259 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 73 คน รวมทั้งสิ้น 344
คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขนาดของ สถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	คณะ คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	คณะ คณะกรรมการ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
เล็ก	37	756	333	7	37	23
กลาง	32	527	195	3	62	20
ใหญ่	25	441	75	1	80	15
ใหญ่พิเศษ	25	698	75	1	80	15
รวม	119	2,422	678	12	259	73

ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. 2558) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05

2.2.2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม

2.2.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรที่สังกัดในสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อสุ่มผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 344 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 นี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง สถานภาพ ขนาดโรงเรียน เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบที่ได้จากผลการศึกษา มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและครอบคลุมขอบเขตของการวิจัย ได้ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย หรือวัดผล หรือประเมิน และด้านเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .80-1.00

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. นางสมบัติ ประชุมศรี วุฒิการศึกษา (ค.ม.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล การศึกษา เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัดผล และประเมิน
2. นางสาวเกษศิริรินทร์ ยอดภิรมย์ วุฒิการศึกษา (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. นางสาวจงใจ กองสุข วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการ เรียนการสอน เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน
4. ดร.สุกุมลย์ อนุเวช วุฒิการศึกษา (ค.ด.) สาขาวิชาหลักสูตรและการเรียน การสอน เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน
5. นายอินทศักดิ์ เสนาโน วุฒิการศึกษา (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3.2.5 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการ

ตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 30 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) และเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันตั้งแต่ .230 - .905 และสภาพที่พึงประสงค์ตั้งแต่ .208 - .860

3.2.6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ .951 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .961

3.2.7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งให้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ติดต่อโรงเรียนที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยที่ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับหนังสือขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งมีการติดต่อเป็นการส่วนตัวถึงผู้ประสานงานในการเก็บข้อมูล ใช้ระยะเวลา จำนวน 15 วัน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 344 ชุด จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 344 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

5.2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่

และร้อยละ

5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. 2558)

มากที่สุด	4.51-5.00	หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
	3.51-4.50	หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
	2.51-3.50	หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
	1.51-2.50	หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
ที่น้อยที่สุด	1.00-1.50	หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. วิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

6.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะที่ 1 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยการคำนวณสูตรต่อไปนี้

ค่า $PNI_{modified}$ หมายถึง (I-D)/D

ค่า $PNI_{modified}$ หมายถึง ดัชนีความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่คาดหวัง

D หมายถึง ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่มีในปัจจุบัน

6.2 นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ไปร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติพื้นฐาน

7.1.1 ร้อยละ

7.1.2 ค่าเฉลี่ย

7.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

7.1.4 ความถี่

ระยะที่ 1 ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สังเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลที่ได้ จากข้อ 1 เพื่อให้ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ให้ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามหำร้อยเอ็ดเพื่อจัดลำดับความต้องการวิธีการพัฒนา 3 ลำดับ

2. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ เพื่อให้ได้ค่าความถี่และร้อยละมากที่สุด 3 อันดับจากจำนวนแบบสอบถามวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน ครู จำนวน 259 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 73 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าร้อยละ และค่าความถี่ที่ต้องการวิธีการเสริมสร้าง 3 อันดับมากที่สุด ได้แก่ การอบรม จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 รองลงมา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 23.92 และลำดับที่สาม คือ การศึกษาดูงาน จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 20.02

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

เป็นแบบสอบถามความต้องการวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเลือกตอบ 3 ลำดับมากที่สุดที่ต้องการวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด จำนวน 60 โรงเรียน 344 ฉบับ

5. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามความต้องการวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด แจกไป 344 ฉบับ ได้กลับมา 344 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล หาจำนวน ความถี่ และร้อยละของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด จากลำดับที่เลือกรวิธีการเสริมสร้างมากที่สุด 3 ลำดับ โดยดูจากค่าความถี่ และค่าร้อยละสูงสุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณารองเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

1.1.1.1 โรงเรียนที่ได้รับรางวัลเป็นศูนย์การเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาศาสนศึกษา หรือ

1.1.1.2 โรงเรียนได้รับรางวัล Obec QA จำนวน 3 โรงเรียน

เนื่องจากรางวัลศูนย์การเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาศาสนศึกษา เป็นรางวัลระดับชาติ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมรับการประเมิน เช่น มีวิสัยทัศน์ และมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กล่าวคือ มีการกำหนดนโยบาย มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ตลอดทั้งสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาไว้วางใจจนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกันโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพุดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร การสร้างแรงบันดาลใจ กล่าวคือ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีชีวิตชีวา รวมถึงการสร้างความร่วมมือในองค์กรและมีความยินดีต่อความสำเร็จ การกระตุ้นการใช้ปัญญา กล่าวคือ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบ โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน

และเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กล่าวคือ การสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม เห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้อื่น สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมทั้งมีการสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

1.1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1.1.2.1 นายบุญเยี่ยม ศรีสุขกาญจน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนทรายทองวิทยา

1.1.2.2 นายปฐากรณ์ มิรัตน์ไพโร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนทรายทองวิทยา

1.1.2.3 นายอุดมศักดิ์ พรหมพิลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา

1.1.2.4 นายศุภชัย เหรา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนจตุรพักตรพิมาน รัชดาภิเษก

1.1.2.5 นางรุณี งอยภูธร ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนทรายทองวิทยา

1.1.3 ผู้วิจัยได้ร่างแบบสัมภาษณ์โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูหัวหน้าวิชาการ

1.1.4 จัดกิจกรรมโดยการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาใช้เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าวิชาการ เพื่อร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1.1.5 เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสัมภาษณ์ ข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (จัดทำคู่มือการใช้โปรแกรม)

1.3 ร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้างานวิชาการ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมและปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ เพื่อได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ฉบับสมบูรณ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรมแล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษารายละเอียดของส่วนประกอบของโปรแกรม

2.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ ขอบข่ายของโปรแกรม ประกอบด้วย

1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

2.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.4 นำแบบประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรม มาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรมโดยการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของ

โปรแกรมว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้เพียงใดโดยใช้การประเมินผลทางสถิติ นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย ดังนี้ (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. 2558)

- 4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบการศึกษการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน

5.1.1 ร้อยละ (Percentage) (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. 2558)

$$p = \frac{fx100}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. 2558)

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

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนคนทั้งหมด

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. 2558)

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

- เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่ม
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 n แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

X̄	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D (Degree of Success)	แทน	สภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
PNI _{Modified}	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา		ครู		คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	7	2.03	37	10.75	23	6.69	67	19.48
ขนาดกลาง	3	0.87	62	18.02	20	5.81	85	24.71
ขนาดใหญ่	1	0.29	80	23.25	15	4.36	96	27.91
ขนาดใหญ่พิเศษ	1	0.29	80	23.25	15	4.36	96	27.91
โดยรวม	12	3.49	259	75.29	73	21.22	344	100.00

จากตาราง 7 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ตำแหน่งตัวอย่าง
ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 344 คน แยกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา
จำนวน 12 คน ครู จำนวน 259 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 73 คน
จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่สังกัด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.48 สถานศึกษาขนาดกลาง

จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 24.71 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91 และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91 ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวม

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การมีวิสัยทัศน์และการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.43	0.16	ปานกลาง	4.41	0.74	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.53	0.27	ปานกลาง	4.57	0.65	มากที่สุด
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	2.45	0.11	น้อย	4.45	0.11	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	2.27	0.15	น้อย	4.41	0.69	มาก
รวม	2.67	0.52	ปานกลาง	4.46	0.08	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่
ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.67$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$)

พหุ ประถม โท ชีวะ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อดุมการณ์

การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อดุมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจใน กระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้ วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย	3.43	0.53	ปานกลาง	4.43	0.53	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงแนวโน้ม ความสำเร็จในอนาคต	3.43	0.53	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการ ติดต่อบริษัทที่ชัดเจน	3.29	0.49	ปานกลาง	4.00	1.41	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.57	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้้นำทำให้ คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มี ร่วมกัน	3.43	0.53	ปานกลาง	4.43	0.53	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด นโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	3.43	0.53	ปานกลาง	4.43	1.51	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมาย งาน มีการกระจายอำนาจความ รับผิดชอบในการตัดสินใจได้	3.43	0.53	ปานกลาง	4.43	0.53	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความ ไว้วางใจได้	3.14	0.69	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด

การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤตินให้ เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวม และผลประโยชน์ขององค์กร	3.71	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก
รวม	3.43	0.16	ปานกลาง	4.41	0.74	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ด้านการมีวิสัยทัศน์และ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ระดับปานกลาง 7 ข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก
ที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 7 ข้อ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายข้อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้น กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือ การทำงานเป็นทีม	2.71	0.49	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติน ในทางสร้างแรงจูงใจทำให้เกิด แรงบันดาลใจของผู้ตาม	2.14	0.38	น้อย	4.71	0.49	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำท่าย ในเรื่องงานให้มีชีวิตชีวามีการ แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี	2.71	0.49	ปานกลาง	4.43	0.79	มาก

การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.57	0.53	ปานกลาง	4.57	0.79	มากที่สุด
รวม	2.53	0.27	ปานกลาง	4.57	0.65	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ระดับน้อย 1 ข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ระดับมาก 1 ข้อ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 รายข้อ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

การกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	2.43	0.53	น้อย	4.43	0.53	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาลำพังทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ นวัตกรรม	2.43	0.53	น้อย	4.57	0.53	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีการคิดแก้ปัญหาลำพังอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.57	0.53	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด

การกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม	2.29	0.49	น้อย	4.43	0.53	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน	2.43	0.53	น้อย	4.29	0.49	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.57	0.53	ปานกลาง	4.43	0.53	มาก
รวม	2.45	0.11	น้อย	4.45	0.11	มาก

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ ระดับน้อย 4 ข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 4 ข้อ



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายข้อ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล	2.14	0.38	น้อย	4.57	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลพร้อมทั้งส่งเสริมเข้ารับการพัฒนา	2.29	0.49	น้อย	4.29	0.76	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นพร้อมทั้งให้ความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร	2.29	0.76	น้อย	4.43	0.79	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก	2.43	0.53	น้อย	4.29	0.76	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	2.00	0.00	น้อย	4.43	0.79	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ	2.43	0.53	น้อย	4.43	0.53	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น	2.43	0.79	น้อย	4.43	0.79	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตามความสามารถของแต่ละบุคคล	2.29	0.49	น้อย	4.57	0.53	มากที่สุด

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นการเป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.14	0.38	น้อย	4.29	0.76	มาก
รวม	2.27	0.15	น้อย	4.41	0.69	มาก

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.27$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 7 ข้อ

1.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในระยะที่ 1 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปรากฏผล ดังนี้

2.1.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด แสดงในตาราง 13 ถึง ตาราง 17

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.43	4.41	0.286	4

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.53	4.57	0.806	3
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	2.45	4.45	0.816	2
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.27	4.41	0.943	1
รวม	2.67	4.46	0.670	

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ค่า D = 2.67 ค่า I = 4.46 และ ค่า PNI = 0.670 โดยเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ลำดับแรก ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และลำดับสุดท้ายคือการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา รายข้อ ด้าน การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจใน กระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ บรรลุเป้าหมาย	3.43	4.43	0.291	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงแนวโน้ม ความสำเร็จในอนาคต	3.43	4.57	0.332	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการติดต่อสื่อสาร ที่ชัดเจน	3.29	4.00	0.216	5

ด้านการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ สร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.57	4.43	0.241	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้้นำทำให้คนอื่น เห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน	3.43	4.43	0.291	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย ในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	3.43	4.43	0.291	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการ ตัดสินใจได้	3.43	4.43	0.291	3
8. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้	3.14	4.57	0.455	1
9. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและ ผลประโยชน์ขององค์กร	3.71	4.43	0.194	6
รวม	3.43	4.41	0.286	

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายชื่อ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรียงลำดับความ
ต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการ
ยอมรับ มีความไว้วางใจได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต 3)
ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้้นำทำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน ผู้บริหาร
สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาและผู้บริหาร
สถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารายชื่อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านสร้างแรงบันดาลใจ	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม	2.71	4.57	0.686	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้ตาม	2.14	4.71	1.201	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำทหายในเรื่องงานให้มีชีวิตชีวมี่การแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี	2.71	4.43	0.635	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.57	4.57	0.778	2
รวม	2.53	4.57	0.806	

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายชื่อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้ตาม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารายข้อ ด้าน
การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน	2.43	4.43	0.823	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหา แนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์ นวัตกรรม	2.43	4.57	0.881	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีการคิด แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	2.57	4.57	0.778	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนแนวคิด ใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและ เหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม	2.29	4.43	0.934	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่ง ความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้ตามเกิด ความมั่นใจในการทำงาน	2.43	4.29	0.765	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ กระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.57	4.43	0.724	6
รวม	2.45	4.45	0.816	

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รายชื่อ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ นวัตกรรม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารายชื่อ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล	2.14	4.57	1.135	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลพร้อมทั้งส่งเสริมเข้ารับการพัฒนา	2.29	4.29	0.873	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นพร้อมทั้งให้ความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร	2.29	4.43	0.934	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก	2.43	4.29	0.765	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	2.00	4.43	1.215	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ	2.43	4.43	0.823	7

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	D	I	PNIModified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพ ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น	2.43	4.43	0.823	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆตามความสามารถของแต่ละบุคคล	2.29	4.57	0.996	4
9. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นการเป็นพี่ เลี้ยง เป็นโค้ชและเป็นพี่ปรึกษาของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.14	4.29	1.005	3
รวม	2.27	4.41	0.943	

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ร้อยเอ็ด รายชื่อ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรียงลำดับความ
ต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหา
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และ
3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นการเป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ชและเป็นพี่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา
ตามลำดับ

ระยะที่ 1 วิเคราะห์วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สังเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลที่ได้ จากข้อ 1 เพื่อให้ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ให้ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามหาร้อยละเพื่อจัดลำดับความ
ต้องการวิธีการพัฒนา 3 ลำดับ

3.1 วิเคราะห์หาค่าความถี่ และร้อยละ วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดย

นับจำนวนครั้งที่กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบแต่ละวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด 3 ลำดับแรก

ตาราง 18 ค่าความถี่ และร้อยละ วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	ร้อยละ
การอบรม	295	24.00
การสัมมนา	147	11.96
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	294	23.92
การประชุมปฏิบัติการ	148	12.04
การศึกษาดูงาน	246	20.02
การศึกษาเอกสารตำรา	99	8.05

จากตาราง 18 พบว่า วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ลำดับแรก คือ การอบรม จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 รองลงมาคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 23.92 และลำดับที่สาม คือ การศึกษาดูงาน จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 20.02

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2.1 ผลการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการเป็นผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จำนวน 3 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา และครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ดังนี้

ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานวิชาการโรงเรียน ทราชทองวิทยา อำเภอโพธาราย จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้อำนวยการ : การที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์นั้น ก็เป็นการมองเห็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตพร้อมกันมีการวางแผน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาร่วมกันมีการประสานพูดคุย สื่อสารกันให้รู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ถ้ารู้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร ตัวผู้บริหาร หรือบุคลากรขาดความรู้ด้านไหน ผู้บริหารก็จะส่งให้ครูที่ต้องการพัฒนา เข้ารับการอบรมสัมมนา ตลอดจนพาคณะครูไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นต้นแบบ สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ ผู้นำต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีการเสริมแรงทางบวก ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารรู้จักพูดเพื่อโน้มน้าว รู้จักประสานงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน เช่น สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการทำงาน มีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือได้รับรางวัลผู้นำหรือผู้บริหารควรยินดีกับความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

รองผู้อำนวยการ : ผู้นำต้องสร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกต่อต้าน วิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรักในงานนั้น ยกตัวอย่าง การใช้ให้เขากวาดบ้าน ต้องทำให้เขารู้สึกว่าบ้านนั้น คือบ้านของเขา เขาจะไม่กวาดเฉยๆ แต่เขาจะถูด้วย งานก็จะออกมาดี ผู้นำก็จะสนับสนุนให้เขาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

หัวหน้างานวิชาการ : เราต้องสร้างศรัทธาให้กับเพื่อนร่วมงาน ต้องเพียบพร้อมด้วยคุณวุฒิ วิทยุฒิ การทำงานต้องอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมารู้ว่าอะไรดี ไม่ดี แล้วนำมาแก้ไข มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อย่าหวังความรู้ ต้องหาวิธีถ่ายทอดความรู้ สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา สร้างความสามัคคี ทำงานร่วมกันเป็นทีม ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจ โดยร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเพื่อนร่วมงาน เสนอความดีความชอบ เพื่อนร่วมงานมีงานอะไรอยู่บ้านก็จะไปช่วย รับประทานอาหารด้วยกันตอนเที่ยง ถ้ามทุกข์สุข เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ต้องรีบแก้ปัญหาช่วยเพื่อนร่วมงาน ต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล เช่น งานทะเบียนวัดผล ต้องให้ครูในพื้นที่ทำ เพราะงานทะเบียนวัดผลจะไม่ค่อยได้หยุด หากมอบหมายให้ครูนอกพื้นที่ทำ ก็จะทำให้งานทะเบียนวัดผลขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากบ้านครูกับโรงเรียนอยู่ห่างไกลกันมากยามครูกลับบ้าน นอกจากนี้ผู้นำจะต้องปฏิบัติตามหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1. ทาน คือ การให้ 2. ปิยวาจา คือ การพูดจาดี 3. อตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม 4. สมานัตตตา คือ เสมอต้นเสมอปลายในการทำความคิด

ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา อำเภอโพธาราย จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้อำนวยการ : ผู้บริหารอย่าหลงใน Connection จนไม่สนใจงานในโรงเรียน
 ตนเอง ต้องรู้จักเข้าชุมชน สร้างฐานชาวบ้าน มาเข้ากลับซ้ำ พยายามป้อนงาน สร้างระบบให้ระบบ
 ทำงานแทนเรา ทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎี 4 M คือ Man Material Money และ
 Management สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ Man การบริหารต้องได้คนและได้งาน ไม่ใช่ได้คนอย่างเดียว คือ
 ต้องพาครูทำงาน ทำงานให้ครูดู อย่าไปเลี้ยงครูกลุ่มนั้น ครูกลุ่มนี้ เพื่อเอาใจครูให้ครูมารัก เราไม่มี
 เวลามาหน้านั้น ให้ลงมานั่งกับเด็ก มานั่งกับครู อย่างกลัวเขาไม่เรียกว่า “ท่าน ผอ.” สอบถามเด็กว่า
 ตรงไหนอยู่แล้วไม่มีความสุข จะได้แก้ไข ต้องให้ความสำคัญกับ Input Process และ Output ,Input
 คือ ใช้ความสามารถทุกอย่างในการแนะนำนักเรียน โนม่น้ำวคณะครูให้ออกแนะนำ จะอยู่เฉยๆ
 ให้นักเรียนมาสมัครเรียนอย่างเดียวไม่ได้ Process คือ ผู้บริหารต้องบริหารหลักสูตรโรงเรียน เพื่อให้
 ได้จำนวนหน่วยที่เพียงพอให้นักเรียนสามารถนำไปสมัครเรียนต่อได้ ผู้บริหารต้องสนับสนุนกิจกรรม
 ครู ครูขอเงินไม่มีต้องหาให้ Output คือ คุณมหาวิทยาลัยว่าต้องการอะไร เช่น GPA เกียรติบัตร วิชาที่
 หน่วยกิตเยอะ แล้วตัด 0 ร หยุตได้ไหม ต้องทำความเข้าใจกับครู ต้องดึงเกรดให้สูงขึ้น ให้เด็กทำ
 Portfolio ตั้งแต่ ม.4 เป็นต้น อย่างนั้นบนหัวครู ให้ครูจับไม้ค้ำเป็นทุกคน การประเมินอะไรก็ตามต้องให้
 ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการประเมินนักเรียนที่ไม่เก่งให้มาเสริมพัฒนา ผู้บริหาร
 ต้องทำกฎหมายเอาไว้รองรับ หลังฟังระเบียบ ทำถูกแล้วไม่มีผิด ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำให้ระเบียบ
 กฎหมายทางราชการไม่ออกแสง ใหนักทั้งไว้ ไม่ให้ไปเล่นงานใครได้ในองค์กร หากวันไหนระเบียบ
 กฎหมายออกแสงเพื่อเล่นงานใครในองค์กร แสดงว่าผู้บริหารไม่มีฝีมือ หมดมวย หมดมุก หมดอำนาจ
 หมดบารมี สุดท้ายต้องมาอ้างกฎหมาย

ผลการสัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก อำเภोजตุร
 พักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด

รองผู้อำนวยการ : เราต้องมีความเชื่อว่า ครูทุกคนมีประสิทธิภาพในการ
 ปฏิบัติงาน ดูความถนัดของแต่ละคน คนสำราญงานสำเร็จ หมายถึง งานไหนที่เขามีความสุข เขาก็จะ
 ทำงานอย่างเต็มที่ อย่าไปสั่งเขาว่าต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ ให้เขาได้คิดเอง ออกแบบเอง ทำเอง
 ผู้บริหารเป็นแค่ผู้แนะนำ แต่เป้าหมายมีร่วมกัน ผมก็เหมือนกัน เวลาท่านผู้อำนวยการมอบหมายงาน
 มา ผมต้องมาคิดว่าต้องทำอะไร ผมต้องมีทีมงานที่มองตาแล้วรู้ใจ การทำงานอะไรก็ตามให้สำเร็จ
 เราต้องเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ใช่ขวามือมอบหมายงานแล้วไม่ดูแล ต้องกำกับ ติดตาม สอบถาม
 ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องหู ตา กว้างไกล รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอยู่ที่ไหนบ้าง ซึ่
 ชมในหมู่เพื่อนฝูง สรรเสริญครูอยู่หน้าเสาธง ซึ่ชมแบบมีหลักฐาน คือ การออกเกียรติบัตรหรืออย่าง

อื่น เช่น เกียรติบัตรไม่เคยขาด ลา มาสาย พุ่มเทให้กับราชการ ผู้บริหารต้องได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา หากได้ใจแล้วประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูจะสูงมาก แม้ไม่บอกก็ทำงาน ทำงานอย่างแข็งขัน รวมถึงช่วยปกป้องผู้บริหารด้วย สรุปคือ ผู้บริหารต้องมีทีมงาน คนรู้ใจ ไม่ทะเลาะกับใคร ใช้ทฤษฎีลิง 3 ตัว คือ ปิดหู ปิดตา ปิดปาก ปิดหู หมายความว่า ฟังหูไว้หู ปิดตา หมายความว่า เรื่องบางเรื่องที่ไม่รุนแรง ไม่เสียหายต่อราชการก็ปิดตาบ้าง ปิดปาก หมายความว่า ได้ยินมาก็ปิดปากไว้บ้าง อย่าพูดมากเกินไป บางคนต้องใช้ไม้แข็ง บางคนต้องใช้ไม้อ่อน บางคนต้องขู่บ้าง ทั้งนี้ทั้งนั้นการบริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ รู้หลักการ ทฤษฎีในการบริหาร แต่ต้องรู้การใช้หลักการ ทฤษฎีการบริหารให้ถูกเวลา เหมาะสมกับบุคคล สถานการณ์ และบริบทต่างๆ ที่เรียกว่า ศิลป์ สำหรับผมแล้ว งานคืองานจริงคือจริง เล่นคือเล่น

ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำร่างเนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และโมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 จากการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำผลที่ได้มาใช้ในการจัดทำโปรแกรมในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา นำผลที่ได้จากระยะที่ 1 มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีส่วนประกอบดังนี้

1. หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

3. กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

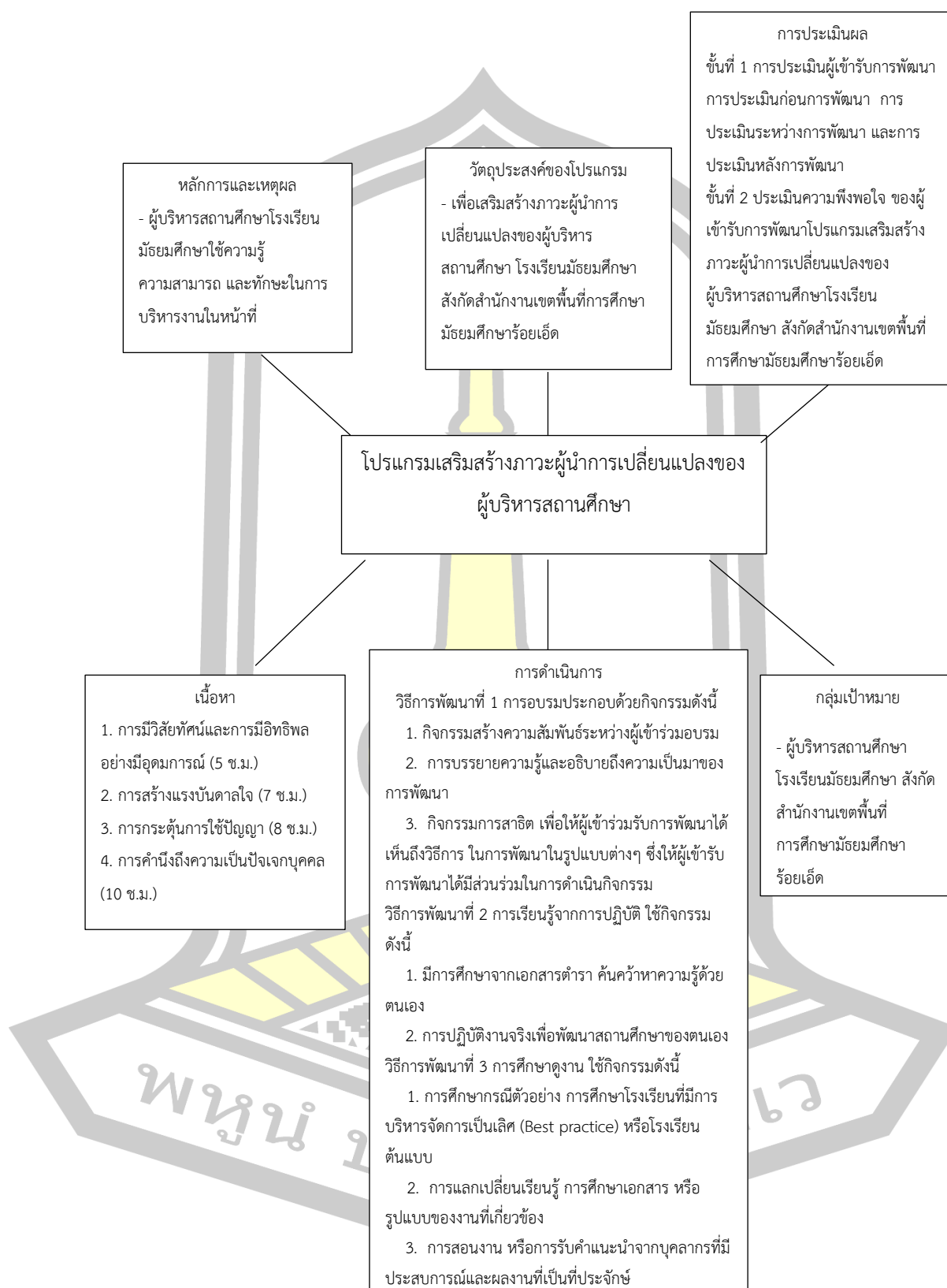
4. เนื้อหา ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์และการมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โมดูล 2. การสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ
โมดูล 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5. การดำเนินการ ในการดำเนินการก็จะแบ่งระยะการดำเนินการออกเป็น 3
ระยะ ประกอบด้วย 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 3) การศึกษาดูงาน

6. การประเมินผล ประกอบด้วย 1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และ 2)
ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

2.2 ผู้วิจัยได้สรุปผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ดัง
ภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้ององค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด แสดงในตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างความชัดเจนของข้อความกับเนื้อหา ขอบข่ายของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ตามความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน

ขอบข่ายของโปรแกรม	IOC	ความสอดคล้อง
1. หลักการและเหตุผล	1.00	สอดคล้อง
2. วัตถุประสงค์	1.00	สอดคล้อง
3. กลุ่มเป้าหมาย	1.00	สอดคล้อง
4. เนื้อหา	1.00	สอดคล้อง
5. วิธีดำเนินการ	1.00	สอดคล้อง
6. การประเมินผล	1.00	สอดคล้อง
รวม	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 19 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมมีความสอดคล้องเหมาะสม 1.00

พหุบัณฑิต ชีวะ

2.2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการและเหตุผล	4.73	0.28	มากที่สุด	4.47	0.18	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.80	0.27	มากที่สุด	4.50	0.35	มาก
3. กลุ่มเป้าหมาย	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. เนื้อหา	4.76	0.21	มากที่สุด	4.78	0.19	มากที่สุด
5. วิธีดำเนินการ	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.85	0.22	มากที่สุด	4.75	0.18	มากที่สุด
รวม	4.72	0.10	มากที่สุด	4.72	0.20	มากที่สุด

จากตาราง 20 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านวิธีดำเนินการ ด้านกลุ่มเป้าหมาย ด้านเนื้อหา และด้านการประเมินผล อยู่ในระดับมาก คือ ด้านหลักการและเหตุผล และด้านวัตถุประสงค์ ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก และวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และศึกษาดูงาน

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูล
1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล 3 การ
กระตุ้นการใช้ปัญญา และโมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งโปรแกรมประกอบไปด้วย 6
ข้อบ่งชี้ 1) หลักการและเหตุ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ
6) การประเมินผล

2.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมมี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด
เช่นเดียวกัน

อภิปรายผล

จากการวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีข้อค้นพบที่
น่าสนใจ เห็นควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึง
ประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ลำดับความ
ต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
มัธยมศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และลำดับสุดท้ายการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะของผู้บริหารเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารการที่ผู้บริหารได้มีความ
เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วง

ไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงาน อันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของ สถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงาน และวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะในด้านวิชาชีพเพราะ สถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึง ต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554) ซึ่งผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับของสังคม เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการ รอดรอดขององค์การสังคมและประชาชาติจะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก โดยที่เราอาจจะ คาดไม่ถึงเลย นอกจากนี้ในระดับองค์กรหรือหน่วยงานย่อย ๆ ในสังคมเป็นที่ยอมรับเช่นกันว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่สำคัญหรือเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์การ ไม่ว่าจะ เป็นองค์การในภาครัฐหรือภาคเอกชน เป็นองค์การระดับชาติหรือเป็นองค์การระดับท้องถิ่น องค์กรที่มีโครงสร้าง องค์กรชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอน หรือสั่งการหลายชั้นภูมิจะอยู่ รอดได้ยากในอนาคตขององค์การต่าง ๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงใยเป็นเครือข่าย ในขณะเดียวกัน โครงสร้างภายในองค์กรก็จะต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด และมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุด และต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อรองรับ และก้าวให้ทันความ เจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งท้าทายและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของ องค์กรในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก (วัชช บัญญมณี, 2550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการ สร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและ มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตามและตลอดจนการ ที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่ม หรือในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ลลิตา ซาเรองเดช (2555) ได้ ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบ คือ เข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับ

ปานกลาง 2 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ และอยู่ในระดับน้อย 1 องค์ประกอบ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับศรัทธาสามารถชักนำโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำจากอันดับสูงสุดลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 3. สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ รัชฎาภรณ์ ตรีกุล (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาวีธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ประกอบไปด้วย 3 วิธีการเสริมสร้าง เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เกิดองค์ความรู้และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นวิธีการมีจะนำพาผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาขีด

ความสามารถของตนเอง โดยพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (Megginson, 1972) วิธีการเสริมสร้างประกอบด้วย การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุม สัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัด อภิปรายในห้อง การแสดงบทบาทสมมติ (McCauley, 1986) ประกอบไปด้วย การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Bolam, 1994) ประกอบไปด้วย การศึกษาเพื่อจัดการ และการฝึกอบรมเพื่อจัดการ (Dubrin, 2004) ประกอบไปด้วย การศึกษาประสบการณ์ (Anderson R.E. and others, 2010) ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมเชิงรุกการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ และการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (เชษฐา คำค่อง, 2557) ประกอบไปด้วย การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวีดิทัศน์ การแสดงบทบาท สมมติ กรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวหรือกิจกรรม กลุ่ม การสรุปและอภิปรายผล (พิมพ์ิกา จันทไทย, 2558) ประกอบด้วยการฝึกอบรม การเรียนรู้ ระหว่างปฏิบัติงาน และการศึกษาดูงาน

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 6 ขอบข่าย ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา วิธีดำเนินการ และการ ประเมิน สำหรับเนื้อหาประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ โมดูล 2 การการสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และโมดูล 4 การ คำถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สำหรับวิธีการเสริมสร้างประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ การอบรม การ เรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการได้เกิดองค์ความรู้และเกิดการเรียนรู้ ร่วมกันมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากโปรแกรมเป็นชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีกรวางแผนไว้เป็นอย่างดีเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละ องค์การหรือรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (เจนจิรา คงสุข, 2540) ได้ กล่าวถึงองค์ประกอบโปรแกรมประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา และ วิธีดำเนินการ (हररषषष सुषषषष, 2543) ได้สรุปองค์ประกอบโปรแกรม ประกอบไปด้วย บริบท เป้าหมาย และแผนหรือวิธีปฏิบัติ (ปริญญา มีสุข, 2552) ได้ออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนา แนวทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย

ของ เศรษฐา คำคล่อง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบไปด้วย หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ศักดิ์ดา คำโส (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 5 ส่วน ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ และการประเมินผลโปรแกรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดต้องการมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการศึกษาดูงาน ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจหลักเป็นผู้นำที่จะนำพาสถานศึกษาให้พัฒนา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา พร้อมทั้งนำมาใช้ในงานเพื่อค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.2 ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นทางการและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระยะและต่อเนื่องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนจะต้องเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมนี้ และ กำหนดเกณฑ์การผ่านการพัฒนา รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายให้โปรแกรมนี้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการ พิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น และใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อใช้เลื่อนเงินเดือน

1.5 สำหรับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนา เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาควรพิจารณาบริบทควบคู่ไปกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

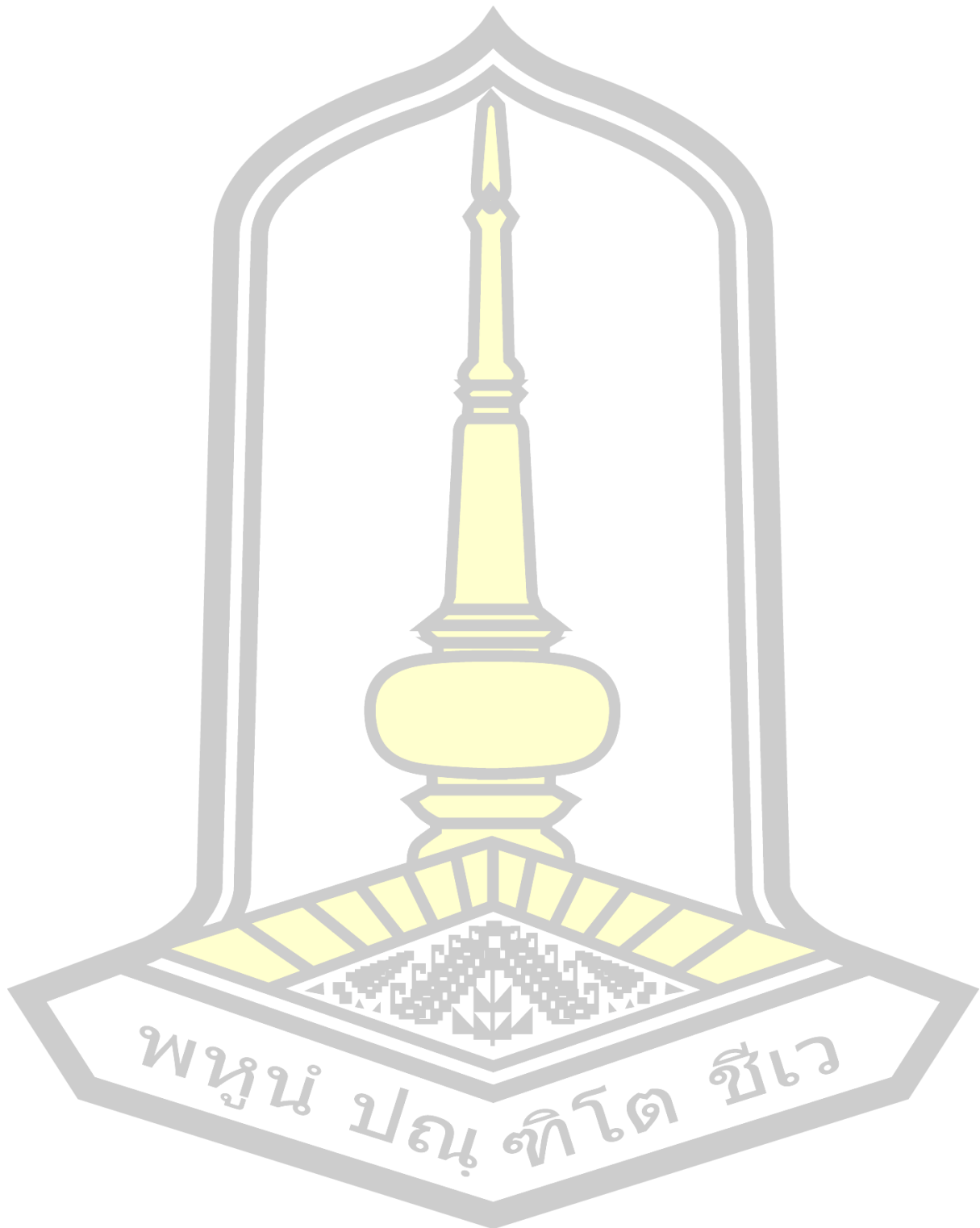
2.1 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนในตำแหน่งอื่น เช่น ครู บุคลากร ทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำในระดับการศึกษาต่าง ๆ เช่น ระดับ ประถมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษา วิจัย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

2.4 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็น แนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่องเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยทั้งที่เป็นภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาและไม่หลงทาง

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). การบริหารงานวิชาการ และนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้. มหาสารคาม: อภิชาติ การพิมพ์.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: แพลนอักษร.
- เกียรติกิติ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2542). โฉมหน้าของโลกใหม่เตรียมความพร้อมประเทศไทย สู่ศตวรรษที่ 21. สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 8(25), 23-30.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจนจิรา คงสุข. (2540). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2546). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เชษฐา คำค่อง. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ดำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การประกันภัย. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด.), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- บุญมี กอบบุญ. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ ค.ด.), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ปริญญา มีสุข. (2552). การวิจัยและพัฒนาวิธีการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู โดยใช้การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ค.ด.), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- ปิยนันท์ จันทราลักษณ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2562). สมรรถนะและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- พรชัย เจตมาน. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0. Retrieved วันที่ 18 เมษายน 2564 <https://www.kroobannok.com/83312>
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2547). ภาวะผู้นำ, ใน ผู้นำ. กรุงเทพฯ: มติชน.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พิมพ์พิกา จันทไทย. (2558). การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2546). ลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ตาม พ.ร.บ.ใหม่. วารสารการศึกษา, ตุลาคม (18).
- รัชฎาภรณ์ ตรีกุล. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผล (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร., สกลนคร.
- ลลิตา ซาเรืองเดช. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วินิจ เกตุขำ. (2546). การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา 60 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ : ประมวลบทความทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พี. เอส. พรินท์.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545a). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545b). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัท อักษราพิพัฒนา.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2551). การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา สู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 4(1).
- ศักดิ์ดา คำโส. (2557). การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี
- สมคิด สกฤตสถาปัติย์. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด.), มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพเอกสารคำสอนรายวิชา 402401 *Training for Professional Development*. ชลบุรี: ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สรายุทธ กันหลง. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด.), มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (2562). ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2562. ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ลีปนนท์ เกตุทัต. (2540). วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- สิริลักษณ์ สามารถ. (2554). โปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก,. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด.), มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธรรม ธรรมทัตตานนท์. (2554). หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, กุมภาพันธ์-เมษายน(79).
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม. สหศาสตร์, กรกฎาคม - ธันวาคม 13(2).
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562a). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562b). ภาวะผู้นำทางการศึกษา, (พิมพ์ครั้งที่ 1). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน, . กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หรรษา สุขกาล. (2543). การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ ศศ.ด.), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อนันต์ พันนึก. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด.), มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. (2558). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- Anderson R.E. and others. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Barr, M. J. a. L. A. K. (1990). *Introduction : Elements of Program Development : Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: JosseyBass.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.

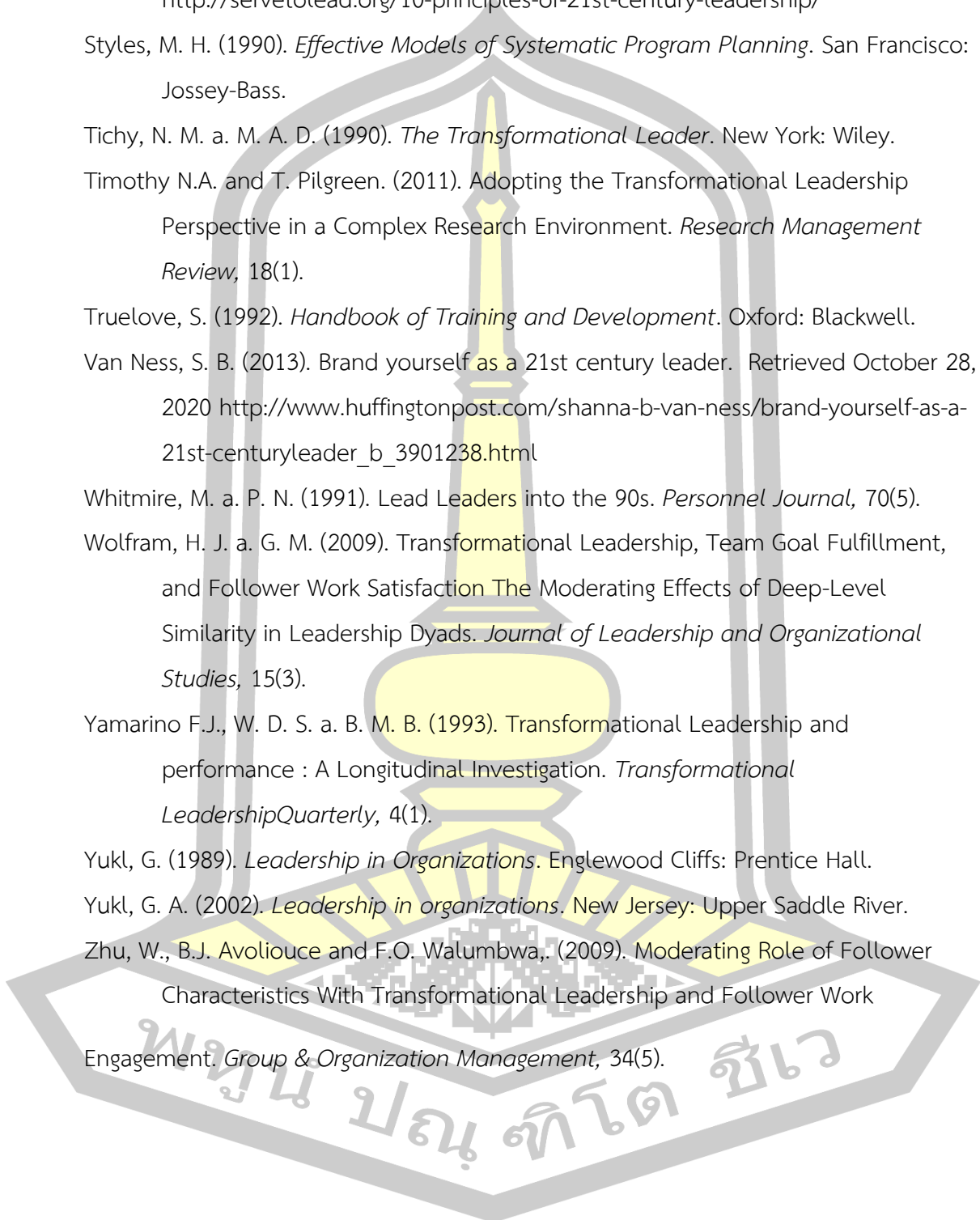
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. a. B. N. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Change*. New York: Harper and Row.
- Bersin, J. (2012). It's not the CEO, it's the leadership strategy that matters. Retrieved October 28, 2016 <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-theleadership-strategy-that-matters/,2012>
- Bishop, C. C. (2003). Leadership Styles of Select Inncity Principals who Administer Schools Categorizes as Clear, Caution, or Alert :Practices and Actions of Nine School Leaders. *Dissertation Abstracts International, March* 64(08).
- Bolam, R. (1994). The Impact of Research on Policy and Practice in Continuing Professional Development. *British Journal of In-Service Education*, 20(1).
- Boone, E. J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Boyle, P. (1981). *Planning Better Programs*. New York: McGraw-Hill.
- Brunson, J. (2008). 21st Century leadership skills – defined. Retrieved October 28, 2021 <http://buildingconfidentleaders.com/2008/01/14/21st-century-leadership-skillsdefined/>
- Burns, J. M. (1987). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. New York: Jossey-Bass.

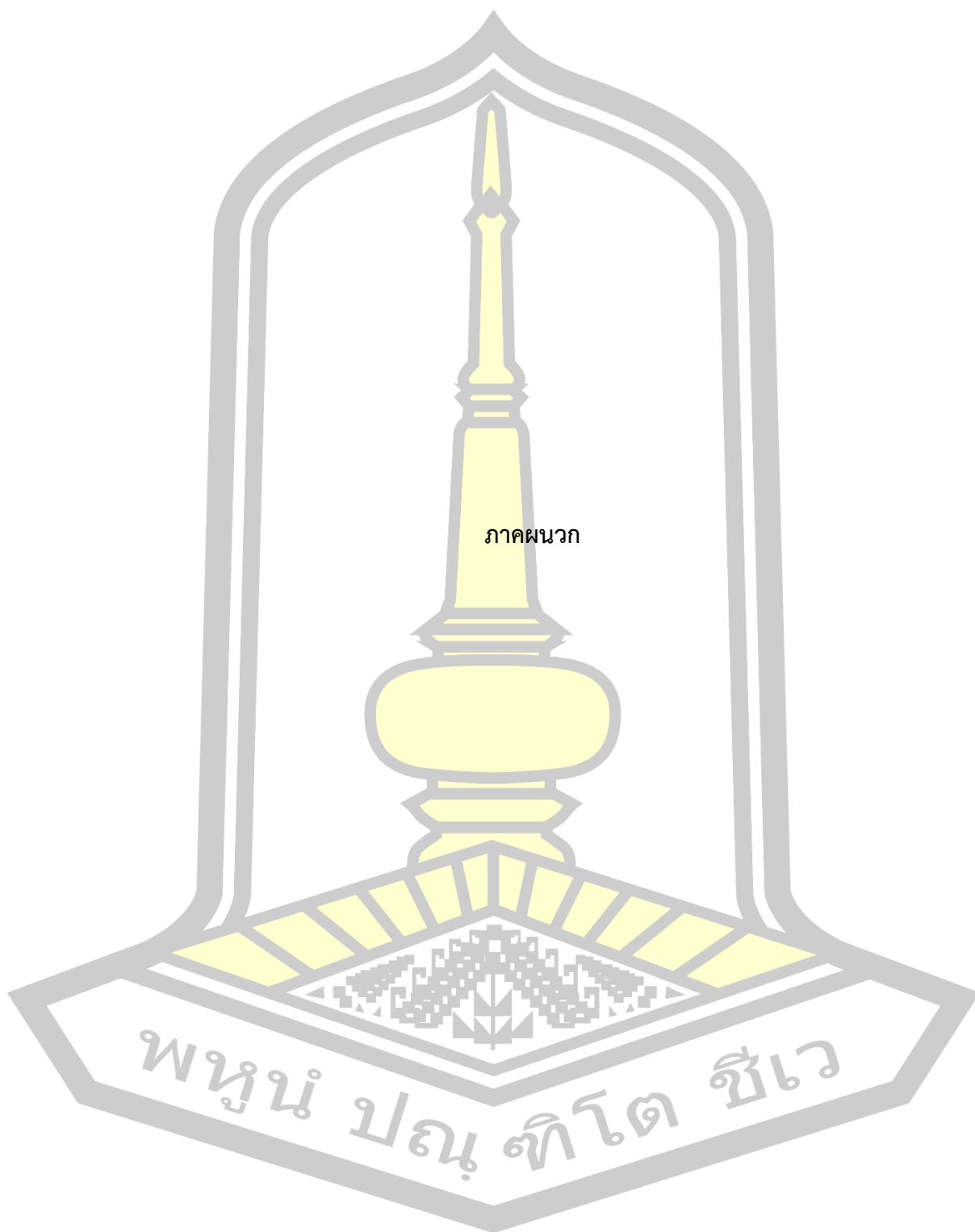
- Charles Jennings. (2013). Framework for High Performance. Retrieved March 14, 2021
<http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-for-highperformance.html>
- Davis, R. F. (2007). Female Transformational Leader Characteristics : An Exploratory Investigation. *Dissertation Abstracts International*, 68(03).
- Diane. (1996). *The Peer advisor experience providing social support*. Boston College School of Nursing: SAGE Publications.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership Research Finding, Practice, and Skills*. U.S.A.: Houghton Mifflin.
- Duckworth, L. E. (2005). The Relationship Between Self-Perceived Power Bases of Participant of the Center for Leadership Training Program and 360- Degree Feedback Evaluations From Colleagues. *Dissertation Abstracts International*, 56(1).
- Fullan, M. (1998). Reshaping school leadership. Retrieved October 28, 2020
<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/apr98/vol55/num07/Leadership-for-the-21st-Century@-Breaking-the-Bonds-of-Dependency.aspx>
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8).
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2010). The new 21st century leaders. Retrieved October 28, 2020
<http://blogs.hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1/>
- Hater, J. J. a. B. M. B. (1988). Skuperior Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(6).
- Hays, J. M., & Kim, C. Y. (n.d.),. (2020). Renaissance leadership : Transforming leadership for the 21st century. Retrieved October 28, 2020
<http://www.teaching.fec.anu.edu.au/.../LEADERSHIP%20FOR%20TH>
- Hersey, P. a. B., K.H., (1988). *Management of organizational behavior : Utlizing human resources* (5th ed.). London: Prentice – Hall.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- House, R. (1996). *Path-Goal Theory : Classification : Contingency or Transactional Leadership Theory*. California: Wadsworth Publishing.
- House, R. J. (1971). A Path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(2).
- House, R. J. a. B., M.L., (1979). Leadership : Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1(3).
- Hoy, W. K. a. M., C.G., (2008). *Educational administration : Theory research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Jonathan, J. (2007). The Leadership of Transition : Correction, Conciliation and Change in South African Education. *Springer Science & Business Media B.V.*, 8.
- Knowles, M. D. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedaeow to Andragogy*. New York: The Adult Education Company.
- Koh, W. L. K. (1991). An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International*, 52(2).
- Koontz, H. a. H. W. (2005). *Management, A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill, International Edition.
- Kouzes, J. M. a. B. Z. P. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. USA: ASTD Press.
- Li, Y. (2011). *Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Head Nurses in University Hospitals of Kunming Medical University, The People's Republic of China*. (Master Thesis. Master of Nursing Administration), The Graduate School Chiang Mai University, Chiang Mai.
- Likert, R. (1967). *The human organization : Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lombardo, M. M. a. E., Robert W., (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.
- Management. (2001). 21st Century leadership. Retrieved October 28, 2020
<http://www.manage2001.com/21l.html>

- Marshall, S. a. G. M. (2003). *Leadership That Matters*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Maslow, A. H. (1960). *A Theory of Human Motivation in Human Relation in Management*. Cincinnati: South-Western.
- McCauley, R. N. (1986). Intertheoretic Relations and the Future of Psychology. *Philosophy of Science*, 53.
- McDaniel, C. a. G. A. W. (1992). Transformational Leadership in Nursing Service : A test of Theory. *Journal of Nursing Administration*, 22(2).
- McShan, S. L. a. M. A. V. G. (2000). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Meggison, L. C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Homewood: Irwin.
- Mosley, D. C., Pieti, P.H. and Meggison, L.C., (1996). *Management leadership in action*. New York: Harper.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology* (5th ed.). CA: Brooks.
- Roger, J. G. (2008). Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1).
- Rogers, T. (2000). *Destination Industry*. New York: Addition Wesley Longman.
- Ronning, R., B. Espedal and JA. ordahl,. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Norway: Institute for Research in Economics and Business Administration.
- Sandmann, L. R., & Vandenberg, L., (1995). A framework for 21st century leadership. Retrieved October 28, 2020 <http://www.joe.org/joe/1995december/a1.php>
- Schippers, M. a. o. (2008). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity. *Human Relations*, 61(11).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Strauss, L. (2010). 10 Skills critical to owning an outstanding future. Retrieved October 28, 2020 <http://www.successful-blog.com/1/10-critical-skills-of-highly-successful-21stcentury-leaders/>

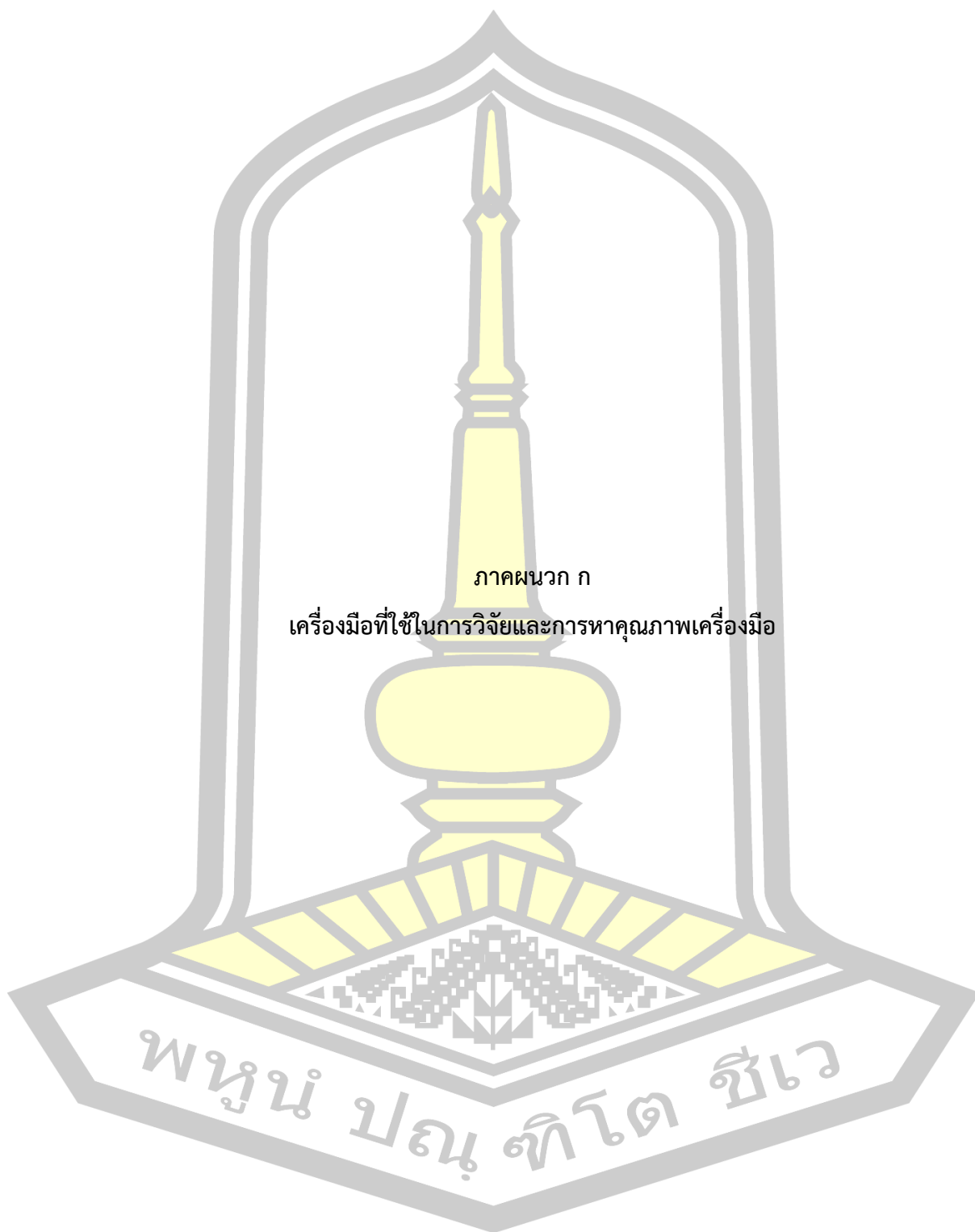
- Strock, J. (2013). 10 Principles of 21st century leadership. Retrieved October 28, 2020 <http://servetolead.org/10-principles-of-21st-century-leadership/>
- Styles, M. H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tichy, N. M. a. M. A. D. (1990). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Timothy N.A. and T. Pilgreen. (2011). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. *Research Management Review*, 18(1).
- Truelove, S. (1992). *Handbook of Training and Development*. Oxford: Blackwell.
- Van Ness, S. B. (2013). Brand yourself as a 21st century leader. Retrieved October 28, 2020 http://www.huffingtonpost.com/shanna-b-van-ness/brand-yourself-as-a-21st-centuryleader_b_3901238.html
- Whitmire, M. a. P. N. (1991). Lead Leaders into the 90s. *Personnel Journal*, 70(5).
- Wolfram, H. J. a. G. M. (2009). Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction The Moderating Effects of Deep-Level Similarity in Leadership Dyads. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3).
- Yamarino F.J., W. D. S. a. B. M. B. (1993). Transformational Leadership and performance : A Longitudinal Investigation. *Transformational Leadership Quarterly*, 4(1).
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Zhu, W., B.J. Avoliouce and F.O. Walumbwa,. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5).





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพเครื่องมือ

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดให้ วัดได้ สอดคล้องตรงตามนิยามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้
 - 1.1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
 - 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
 - + 1 หมายถึงข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
 - 0 หมายถึงไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
 - 1 หมายถึงข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นิยามศัพท์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

1. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรหรือรูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา เป็นเนื้อหาสาระตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้
 - 2.1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงการกำหนดนโยบาย มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ตลอดทั้งสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาไว้วางใจจนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกันโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมาย ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพุดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร
 - 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีชีวิตชีวา รวมถึงการสร้างความเป็นอยู่ในองค์กรและมีความยินดีต่อความสำเร็จ
 - 2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบ โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน และเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม เห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้อื่น สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมทั้งมีการสร้างพันธะความผูกพันในองค์กร

3. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการนำองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำ และ 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

5. ครู หมายถึง ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

6. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่ คือ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ซึ่งครอบคลุมไปด้วย 20 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตน์ อำเภอธวัชบุรี อำเภอกุดชุมพภูมิ อำเภอพนมไพร อำเภอโพนทอง อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอหนองพอก อำเภอเสลภูมิ อำเภอเมยวดี อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอเมืองสรวง อำเภอโพนทราย อำเภออาจสามารถ อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอจังหาร อำเภอเชียงขวัญ อำเภอหนองฮี และอำเภอทุ่งเขาหลวง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. 2562)



แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ข้อ ที่	ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับ ความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบ การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย				
2	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน				
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้				
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ซึ่งนำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน				
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้				
8	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้				
9	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวม และผลประโยชน์ขององค์กร				
องค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม				
11	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้ตาม				
12	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหายในเรื่องงานให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี				
13	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา				

องค์ประกอบ การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน				
15	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ นวัตกรรม				
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม				
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน				
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
องค์ประกอบ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล				
21	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลพร้อมทั้งส่งเสริมเข้ารับการพัฒนา				
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นพร้อมทั้งให้ความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร				
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก				
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร				
25	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ				
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพผลสัมฤทธิ์ของแต่ละคนให้สูงขึ้น				
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตามความสามารถของแต่ละบุคคล				
28	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นการเป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ชและเป็นทีปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา				

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

1.การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....
.....
.....

2.การสร้างแรงบันดาลใจ

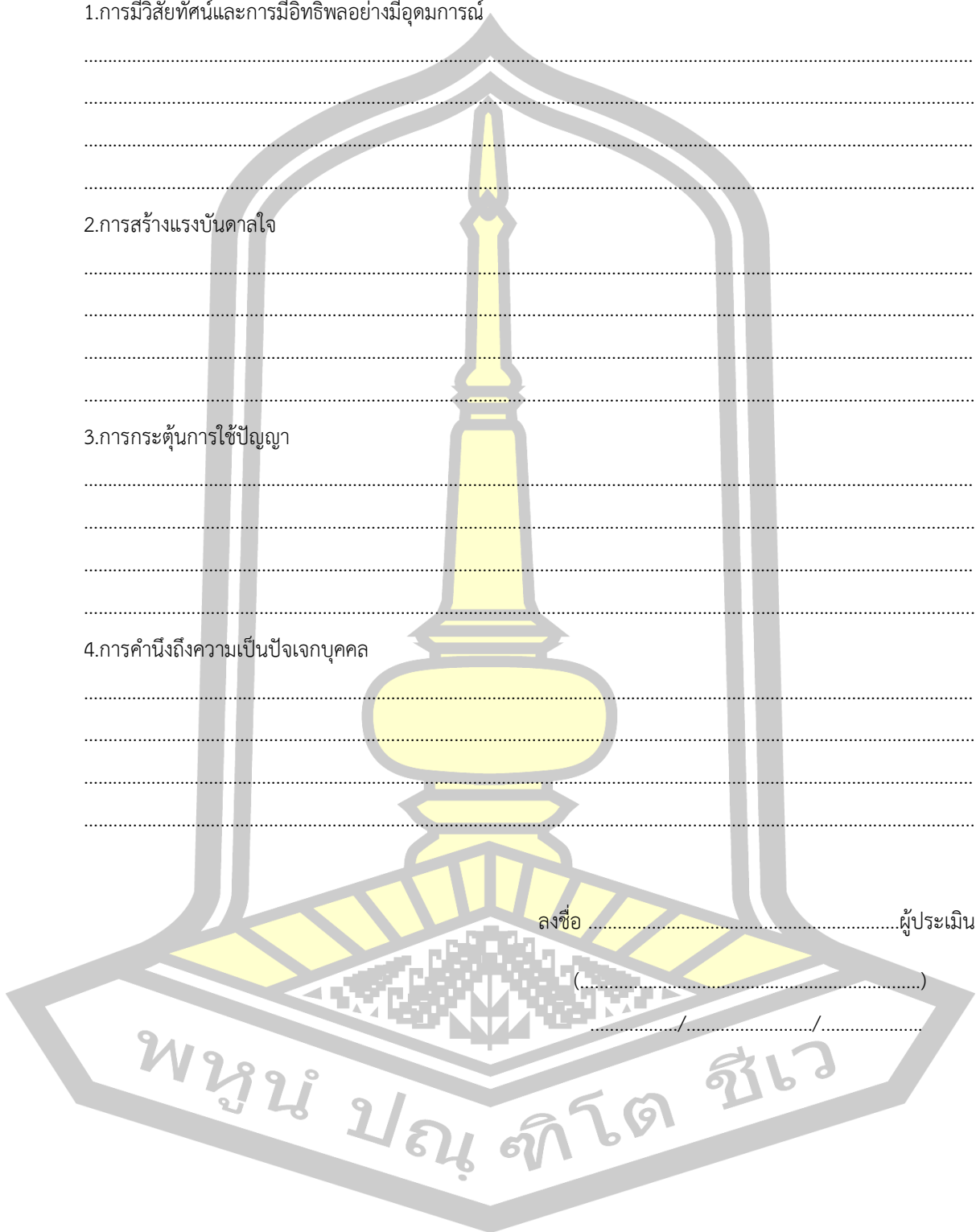
.....
.....
.....

3.การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....
.....
.....

4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....
.....
.....



แบบสอบถาม

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 - ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. การตอบแบบสอบถาม ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น
4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์

นิติตปริญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 065-5278948

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. สถานภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา
 ครู
 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)
 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน
 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน
 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 1,500 - 2,499 คน
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า

2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

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

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น											
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตามความสามารถของแต่ละบุคคล											
28	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นการเป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา											

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....

.....

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

พูน ปณ ทิโต ธีเว

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อคำถาม ตามความเป็นจริงที่ปรากฏในโรงเรียนของท่านให้ครบทุกประเด็น เพื่อประโยชน์ในการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและความต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมจะไม่มีผลกระทบเชิงลบต่อตัวท่าน และการปฏิบัติงานในหน้าที่แต่ประการใด
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามลำดับความต้องการของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัยโดยด่วนด้วย ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

065 5278948

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. สถานภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา
 ครู
 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)
 โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนจำนวน 1 - 499 คน
 โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียนจำนวน 500 - 1,499 คน
 โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวน 1,500 - 2,499 คน
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อคำถามวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดให้มาหรือหากมีวิธีการอื่นที่ท่านเห็นว่าจะมีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากรุณาระบุเพิ่มเติม

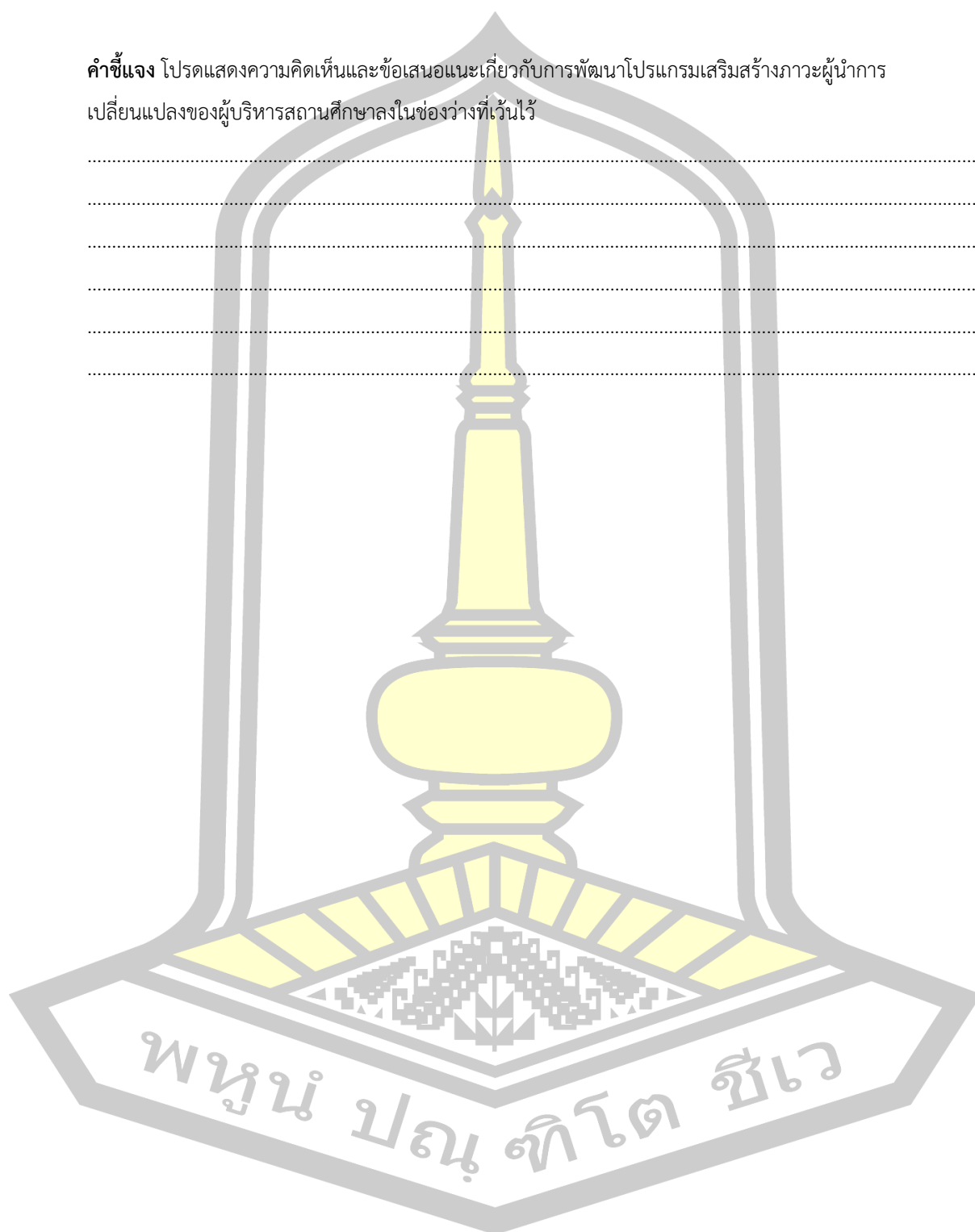
2. ให้ท่านตัดสินใจเลือกวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านมั่นใจว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง 3 ลำดับแรก แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าวิธีการที่ท่านเลือก ทั้ง 3 วิธีนั้น ดังต่อไปนี้

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

- () การฝึกอบรม
- () การสัมมนา
- () การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- () การประชุมปฏิบัติการ
- () การศึกษาดูงาน
- () การศึกษาจากเอกสารตำรา
- () อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาลงในช่องว่างที่เว้นไว้



แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 065 5278948

พูน ปณ ภิโต ชีเว

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่ง.....
2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....
3. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์
4. ผู้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
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

จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 065 5278948

พูน ปรณ ทัต ชีเว

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับคะแนนที่ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสม
และความเป็นไปได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. หลักการและเหตุผล											
1.1	หลักการของโปรแกรม										
1.2	ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา										
1.3	ความจำเป็นในการพัฒนา โปรแกรม										
2. วัตถุประสงค์											
2.1	มีความเหมาะสม										
2.2	มีความชัดเจน										
3. กลุ่มเป้าหมาย											
3.1	มีความครอบคลุม										
3.2	กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน										
4. เนื้อหา											
4.1	มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์										
4.2	Module 1 (การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์)										
4.3	Module 2 (การสร้างแรงบันดาลใจ)										
4.4	Module 3 (การกระตุ้นการใช้ปัญญา)										
4.5	Module 4 (การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล)										
4.6	ระยะเวลาในการพัฒนา										
5. การดำเนินการ											

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.1	ความเหมาะสมของกิจกรรม										
5.2	การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน										
5.3	การกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา										
5.4	ความน่าสนใจของกิจกรรม										
5.5	ใบความรู้ ใบงาน										
5.6	สื่อเทคโนโลยี (วีดิทัศน์, Power point, โปรเจคเตอร์)										
5.7	สื่อบุคคลหรือวิทยากร (เป็นที่ รู้จักในวงการพัฒนาภาวะผู้นำใน องค์กรต่างๆ)										
6. การประเมินผล											
6.1	การประเมินก่อนการพัฒนา										
6.2	การประเมินระหว่างการพัฒนา										
6.3	การประเมินหลังการพัฒนา										
6.4	ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้า รับการพัฒนา										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้

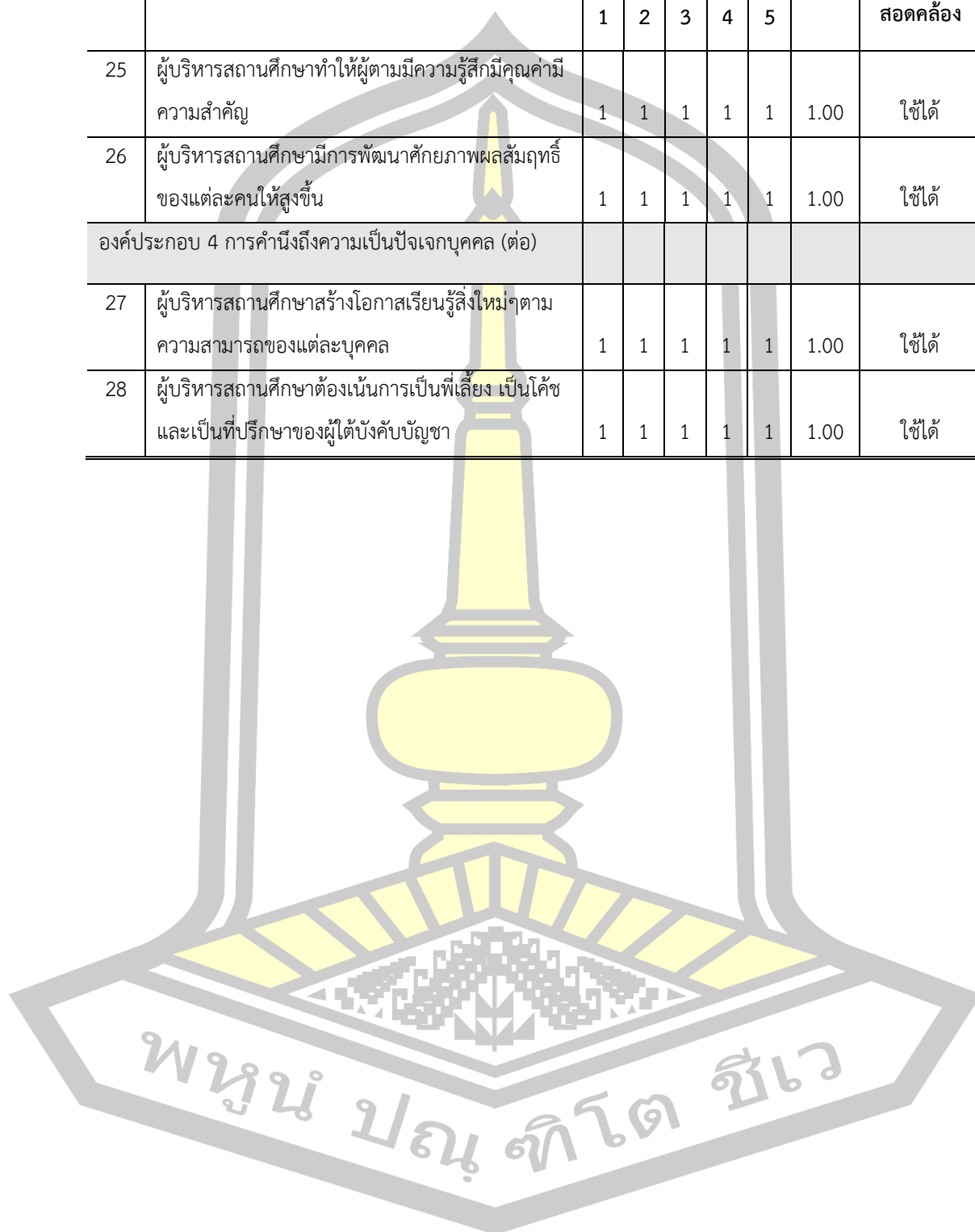
ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะ

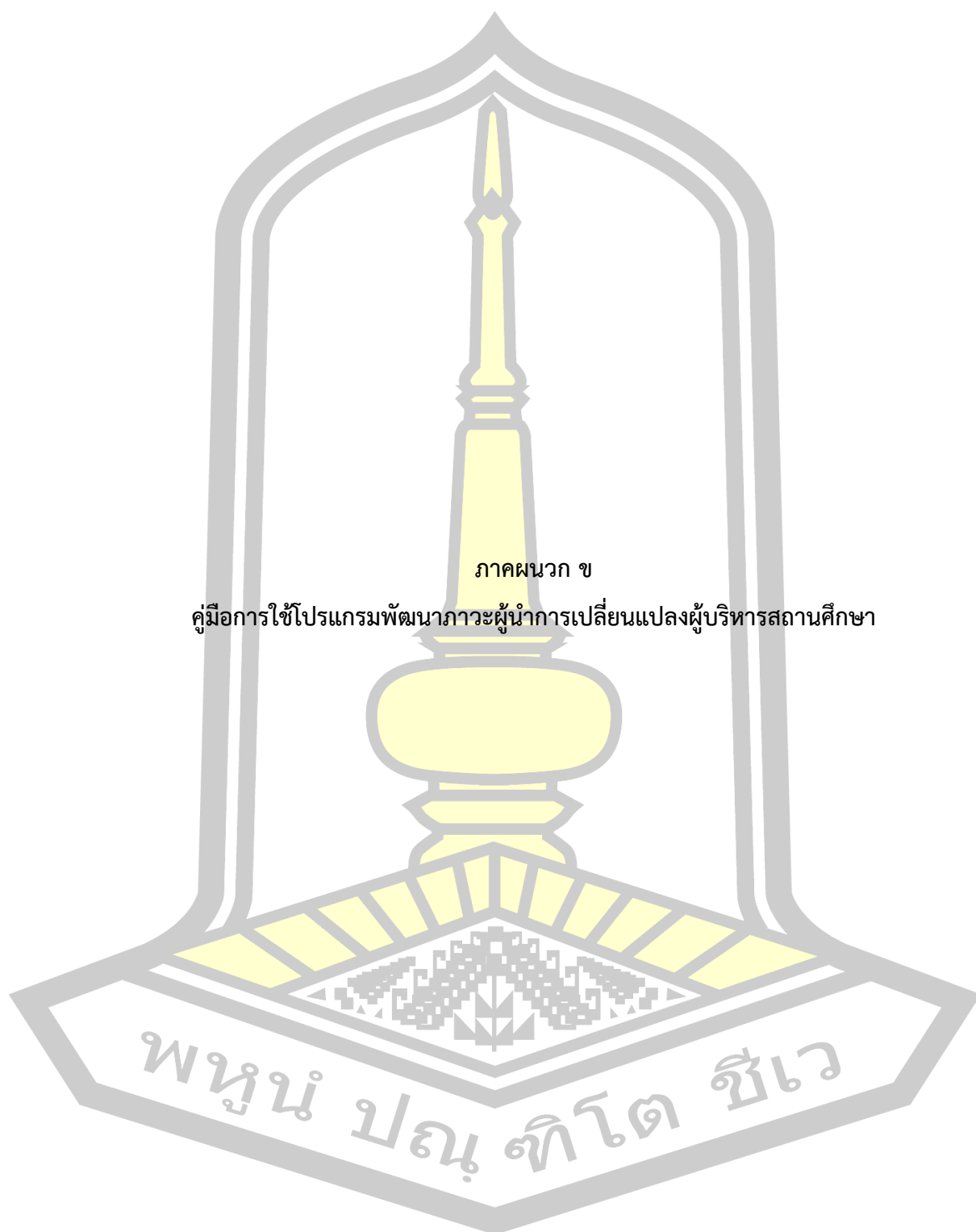
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

ข้อ	ข้อความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบ 1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์								
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในกระบวนการและ ขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จใน อนาคต	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้าง ข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้้นำทำให้คนอื่นเห็นตาม วิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายในการ จัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการ กระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการ ยอมรับ มีความไว้วางใจได้	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวม และผลประโยชน์ของ องค์กร	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ								
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม หรือการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางสร้างแรงจูงใจทำ ให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้ตาม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาทำทนายในเรื่องงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจต คติที่ดี	1	1	1	0	1	.80	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5		
13	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดีต่อความสำเร็จ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา								
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนัก ถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	1	1	1	0	1	.80	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทาง แก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ นวัตกรรม	1	1	1	0	1	.80	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีการคิดแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้น ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตาม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาทำ ให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกระตุ้นในการ เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	0	1	.80	ใช้ได้
องค์ประกอบ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคล	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลพร้อมทั้งส่งเสริมเข้ารับการพัฒนา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นพร้อมทั้งให้ความ ไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร	1	1	0	1	1	.80	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน สถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก	1	1	1	0	1	.80	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5		
25	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกรักคุณค่ามีความสำคัญ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพผลสัมฤทธิ์ของแต่ละคนให้สูงขึ้น	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)								
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตามความสามารถของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นการเป็นที่เลื่อม เป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้



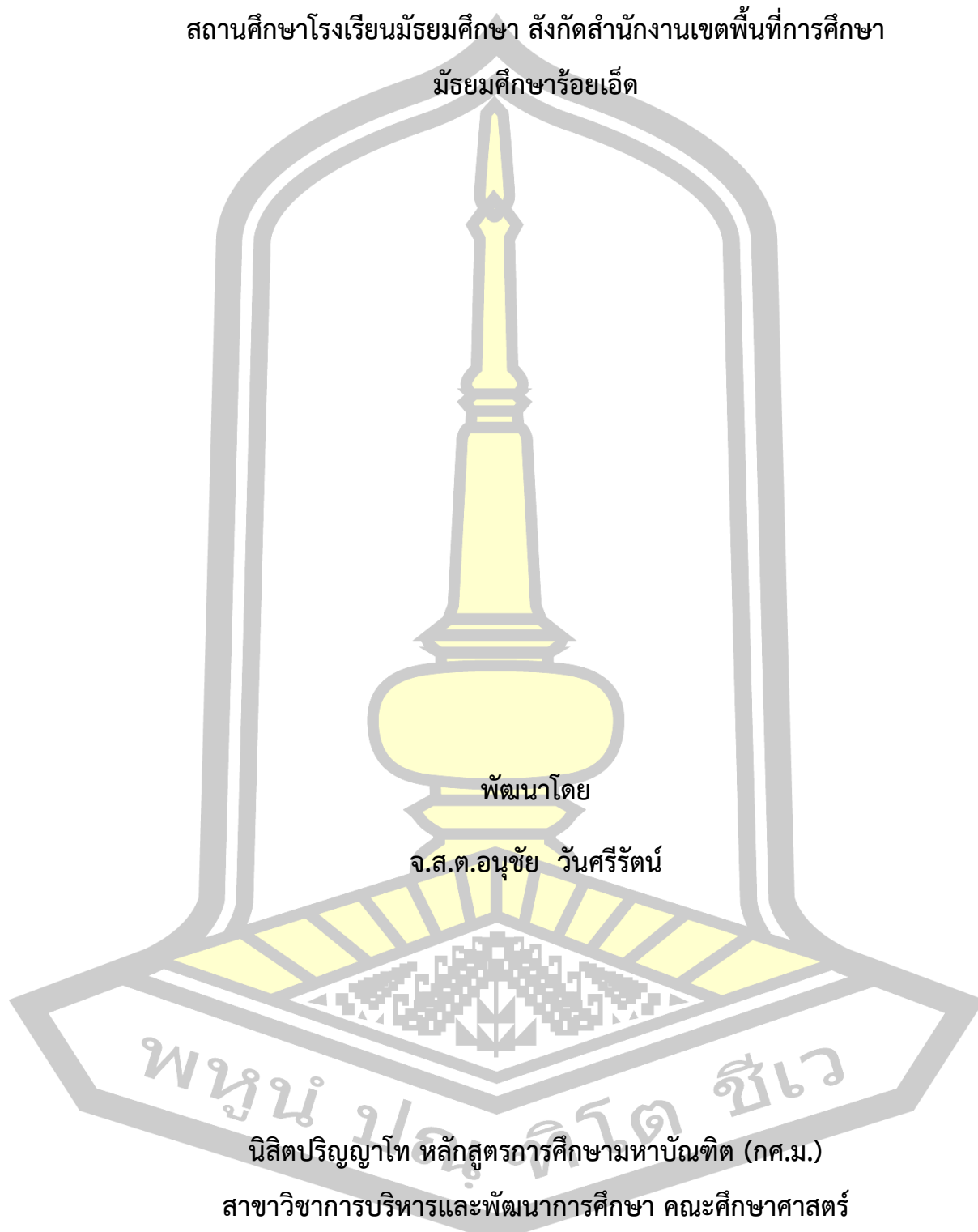


ภาคผนวก ข

คู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด



มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2564

คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เล่มนี้จัดทำขึ้นโดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมที่ดีทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง บุคลากร นักเรียน และชุมชนให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้วิธีการพัฒนาหรือวิธีเสริมสร้าง ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 3) การศึกษาดูงาน ซึ่งใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 30 ชั่วโมง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เล่มนี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูผู้สอนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนุชัย วันศรีรัตน์

พหุบัณฑิต ชีวะ

**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด**

1. หลักการ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆระดับของสังคมเพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรสังคมและประชาชาติจะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างมากโดยที่เราอาจจะคาดไม่ถึงเลย นอกจากนี้ในระดับองค์การหรือหน่วยงานย่อยๆในสังคมเป็นที่ยอมรับเช่นกันว่าผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญหรือเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือภาคเอกชน เป็นองค์การระดับชาติหรือเป็นองค์การระดับท้องถิ่น องค์กรที่มีโครงสร้างองค์การชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอนหรือสั่งการหลายชั้นภูมิจะอยู่รอดได้ยาก ในอนาคตองค์การต่างต้องประสานความร่วมมือกันโยงโยเป็นเครือข่ายในขณะเดียวกัน

โครงสร้างภายในองค์กรก็จะต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับงานต่างๆให้มากที่สุดและมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุดและต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อรองรับและก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งท้าทายและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก (ธวัช บุนยณณิ. 2550) จึงนับได้ว่าผลงานของสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารจึงต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำยังมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ศรัทธา ความนับถือ กำลังใจและความอบอุ่นในการทำงาน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือในไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

สมรรถนะของผู้บริหารเป็นดัชนีชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษารวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพเพราะสถานศึกษาเป็นระบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรื่องมนตรี และธรินทร นามวรรณ. 2554)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร จากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่ง ไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำเชิง

บารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกของความไว้วางใจและความศรัทธาที่เข้มแข็ง ผู้นำสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายในขององค์กรได้ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง จะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อองค์กร ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็นโดยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กรและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กรประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูป(สมยศ นาวิการ. 2540) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ เกิดการสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตามและตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ . 2554)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นได้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาและเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักทฤษฎีของ Fullan (2006) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า 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) (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550)

จากการศึกษาความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมาก และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตร หรือกระบวนการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเลือกวิธีการในการพัฒนา คือ การอบรม การเรียนรู้

จากการปฏิบัติและการศึกษาดูงาน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ใช้เวลาทั้งสิ้นจำนวน 30 ชั่วโมง

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งมีทักษะด้านอุปนิสัยและด้านความฉลาดทาง อารมณ์ของการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารร่วมกันกับเพื่อนครูและผู้บริหารด้วยกัน ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ ปัญญา พัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร พัฒนาบุคลากร พัฒนสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรและเป็นผู้นำทาง วิชาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

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

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด แบ่งออกเป็น

Module 1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

- 1) การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้
- 2) การคำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 1) การทำให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้ตาม
- 2) ความยินดีต่อความสำเร็จ

3) การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม การทำงานเป็นทีม

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 1) การสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้นผู้ตามแสดงความคิด
- 2) การทำให้ผู้ตามเกิดนวัตกรรม
- 3) การกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาในหน่วยงาน

4) เป็นผู้นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 1) การบริหารความขัดแย้ง
- 2) ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล
- 3) การเป็นที่เลื่อมใส โด่ซ และที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) สร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล
- 5) เชื่อมมั่น และไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร

5. การดำเนินการ

วิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development)

5.1 ซึ่งวิธีการต่างๆที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลา (รวม 30 ชั่วโมง) ได้แก่

ระยะที่ 1 การอบรม (จำนวน 10 ชั่วโมง)

เป็นกระบวนการพัฒนาของหน่วยงานที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานรวมทั้งมีทัศนคติที่ดี ในการปฏิบัติงานซึ่งการอบรมจะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการ เทคนิค การฝึกอบรม และจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม มีการจัดกิจกรรม ดังนี้

- 1) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม
- 2) การบรรยายความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา
- 3) กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบ

ต่างๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม

ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (จำนวน 10 ชั่วโมง)

เป็นกระบวนการพัฒนาที่เป็นที่นิยมในการพัฒนาบุคลากรเพราะเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงที่เห็นผลโดยชัดเจน จากการพัฒนาผลงานที่รูปธรรม อีกทั้งยังลดค่าใช้จ่าย หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน ลดการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และยังเป็นการแนะแนวทางการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติอีกด้วยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้

- 1) มีการศึกษาจากเอกสารตำรา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง
- 2) การปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

ระยะที่ 3 การศึกษาดูงาน (จำนวน 10 ชั่วโมง)

เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้รู้ว่าตนเองทำอะไรอยู่ จะได้ไม่ดำเนินการไปไม่ถูกทิศทาง และยังเป็น การนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่เป็นอยู่ และต้องมีการประเมิน ติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป และที่สำคัญทำให้ได้เครือข่ายการปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย มีการจัดกิจกรรม ดังนี้

1) การศึกษารณคดีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง

3) การสอนงานหรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่

ประจักษ์

5.2 เครื่องมือ

สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย สไลด์นำเสนอ (Power point) ใบความรู้ ใบบงาน วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์ กระดาษชาร์ตสำหรับเขียนผังความรู้

6. การประเมินผล

6.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินเพื่อน

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ การซักถาม ข้อคิดเห็น

การทดสอบ และการประเมินใบบงาน

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเพื่อนครู

6.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด





Module 1 การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

หลักการ

ผู้บริหารจะพัฒนาองค์การให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น ต้องมีความเข้าใจกระบวนการ และขั้นตอนนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การมีส่วนสำคัญที่จะนำพาวงค์การและนำพาคณาจารย์ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ตั้งใจหวัง เมื่อผู้บริหารมีเทคนิคกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีและผู้บริหารคาดหวังว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะสามารถทำให้องค์การเกิดการพัฒนาดได้ แต่สิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังที่ให้เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์นั้นจะเป็นจริงหรือไม่ ต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรและชุมชนที่จะมีส่วนช่วยนำพาวิสัยทัศน์และนำพาวงค์การให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์

การประพุดติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ดังนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ และทำให้บุคลากร ยอมรับ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถช่วยให้ผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้ คำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

เนื้อหาสาระ (5 ชั่วโมง)

ชุดที่ 1 การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้

ชุดที่ 2 คำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต

วิธีดำเนินการ

1. การอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้ คำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้ คำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต และความสำคัญของการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจได้ คำนึงถึงแนวโน้มความสำเร็จในอนาคต

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

- ศึกษาเอกสาร ตำราด้วยตนเอง
- เรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์

3. การศึกษาดูงาน

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

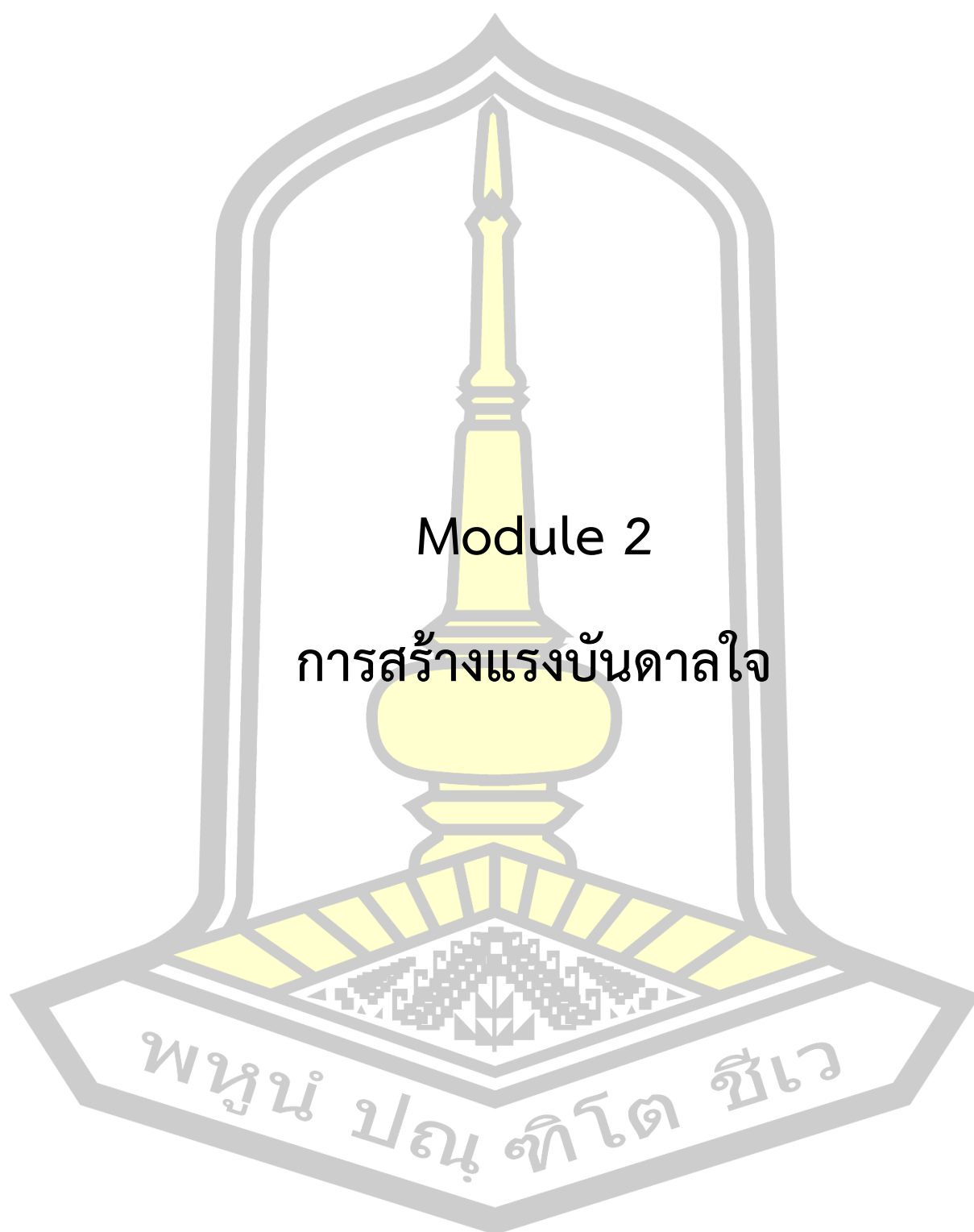
4. สื่อ / เครื่องมือ

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

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน

พูน ปณ ทิโต ชีเว



Module 2

การสร้างแรงบันดาลใจ

พหุ ประยูร จุฬาลงกรณ์

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงานมีการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เปี่ยมไปด้วยความท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการสร้างแรงบันดาลใจ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

เนื้อหาสาระ (7 ชั่วโมง)

ชุดที่ 1 การทำให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้ตาม

ชุดที่ 2 ความยินดีต่อความสำเร็จ

ชุดที่ 3 การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม การทำงานเป็นทีม

วิธีดำเนินการ

1. การอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

- ศึกษาเอกสาร ตำราด้วยตนเอง
- เรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์

3. การศึกษาดูงาน

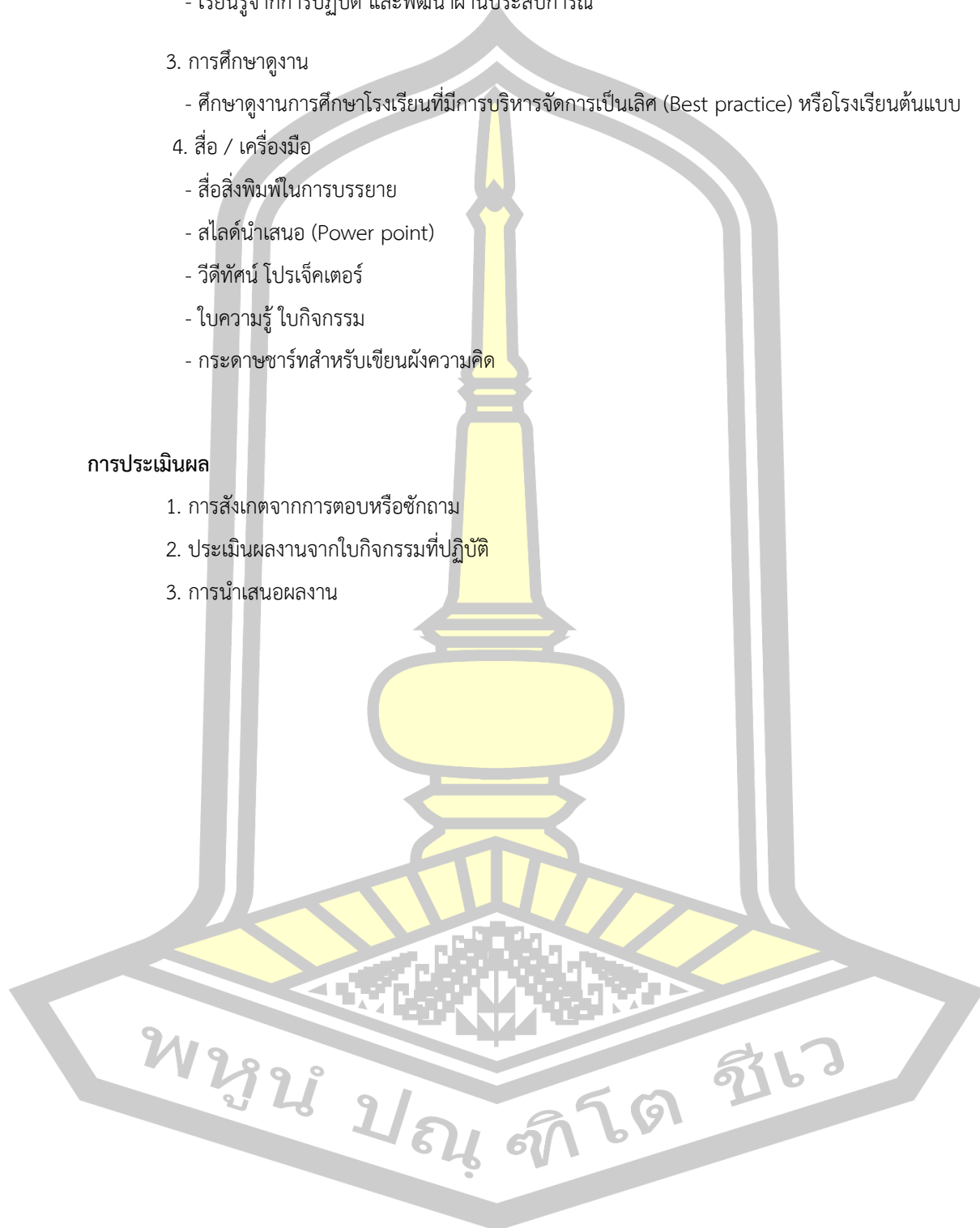
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

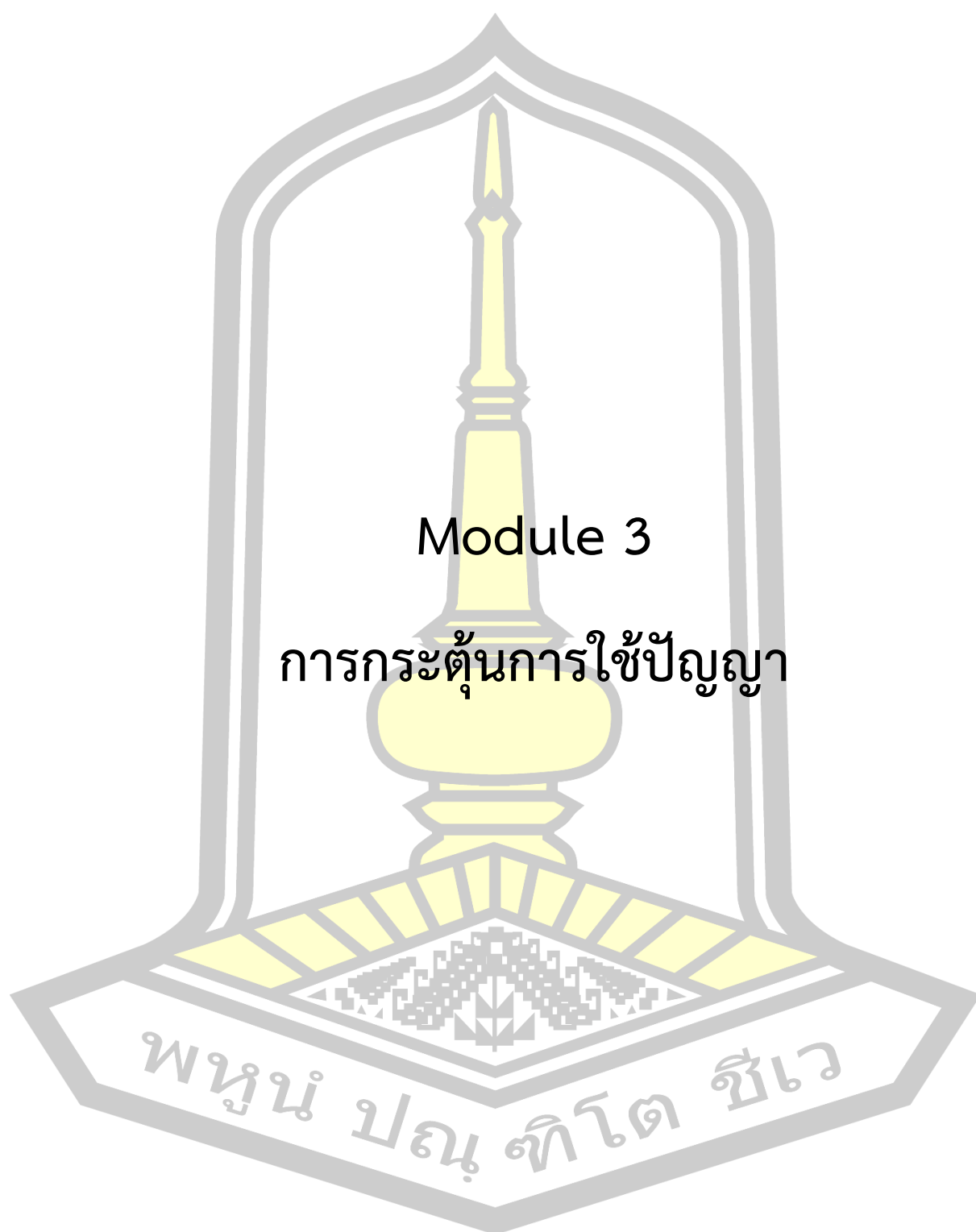
4. สื่อ / เครื่องมือ

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

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน





Module 3

การกระตุ้นการใช้ปัญญา

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

หลักการ

การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและภาพความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารต้องมีการตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานขึ้นผู้บริหารต้องหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุป เพื่อได้สิ่งใหม่ๆและสร้างสรรค์ โดยผู้นำต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าและเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆด้วยวิธีการใหม่ๆ มีการ जुใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาหาคำตอบของปัญหา โดยผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแรงในการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกถึงความท้าทาย การกระตุ้น กำหนดระยะเวลาที่สร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการกระตุ้นการใช้ปัญญา

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด

เนื้อหาสาระ (8 ชั่วโมง)

- ชุดที่ 1 การสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้นผู้ตามแสดงความคิด
- ชุดที่ 2 การทำให้ผู้ตามเกิดนวัตกรรม
- ชุดที่ 3 การกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาในหน่วยงาน
- ชุดที่ 4 เป็นผู้นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

วิธีดำเนินการ

1. การอบรม
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา
 - ชักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา และความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

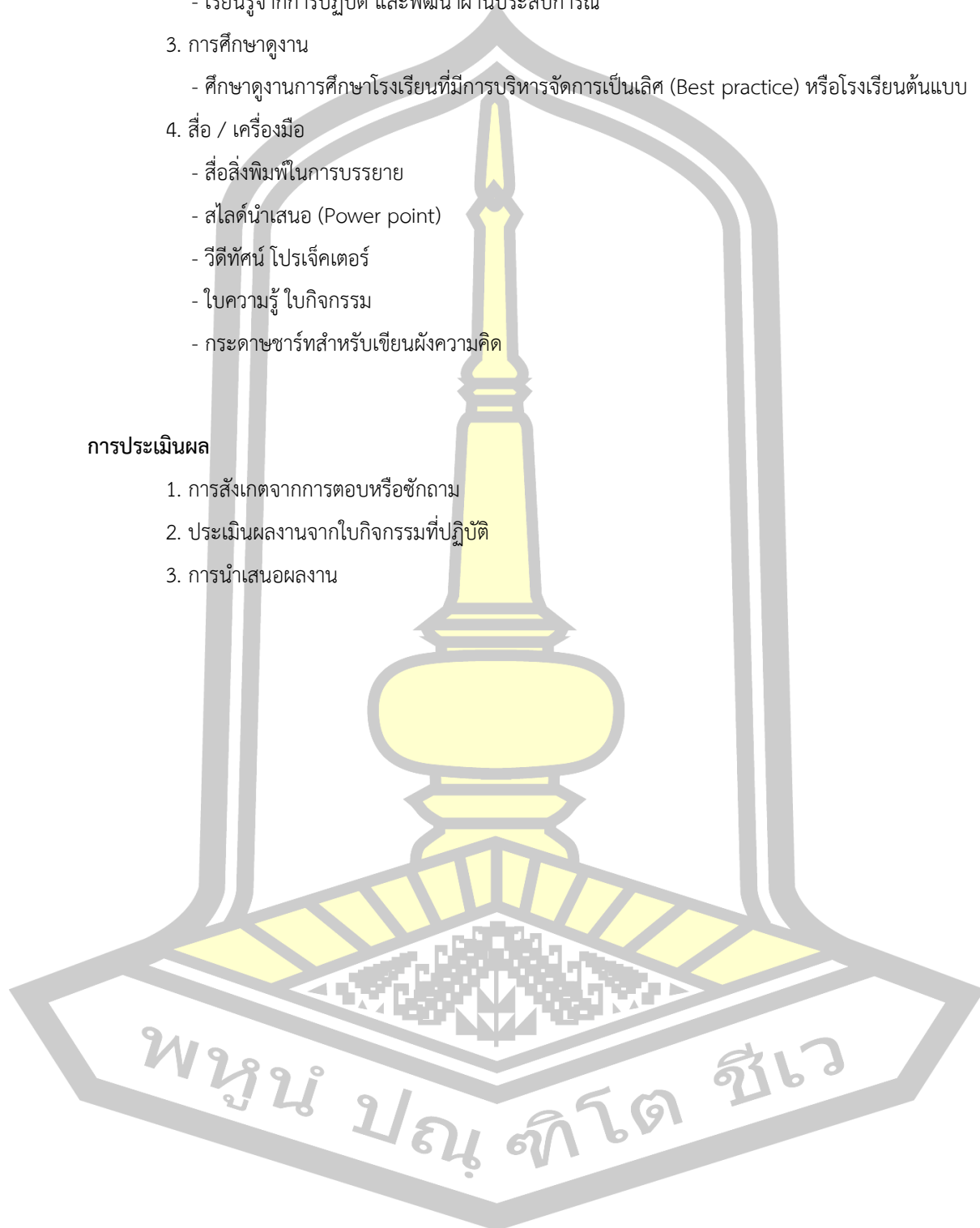
การกระตุ้นการใช้ปัญญา

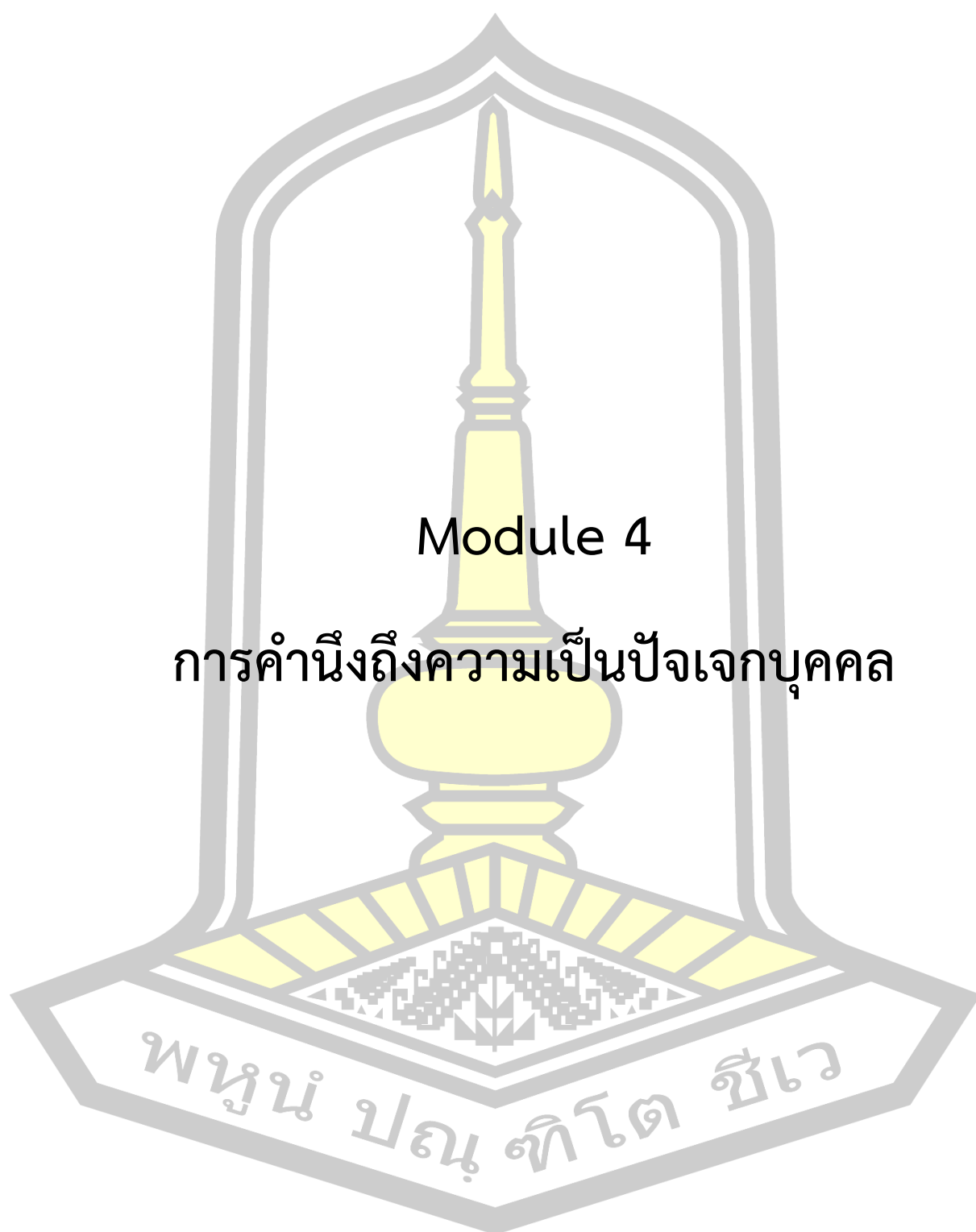
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

- ศึกษาเอกสาร ตำราด้วยตนเอง
 - เรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์
3. การศึกษาดูงาน
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ
4. สื่อ / เครื่องมือ
- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
 - สไลด์นำเสนอ (Power point)
 - วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
 - ใบความรู้ ใบกิจกรรม
 - กระดาษชาร์ตสำหรับเขียนผังความคิด

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน





Module 4

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและบุคลากร อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา การที่จะพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมองเห็นจุดเด่น จุดด้อยและความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร และพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากร และตัวผู้บริหารมีการพัฒนาตนเอง โดยการเป็นผู้ให้คำปรึกษา สอนงาน คอยเป็นที่ปรึกษาเพื่อที่จะเสริมให้บุคลากรมีความรู้ สิ่ง que ผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการและในการปฏิบัติหน้าที่ก็คือ หน้าที่ในส่วนที่เป็นหลักสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องทุ่มเทในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

เนื้อหาสาระ (10 ชั่วโมง)

- ชุดที่ 1 การบริหารความขัดแย้ง
- ชุดที่ 2 ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล
- ชุดที่ 3 การเป็นที่ปรึกษา โค้ช และที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ชุดที่ 4 สร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล
- ชุดที่ 5 เชื้อมัน และไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร

วิธีดำเนินการ

1. การอบรม
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
 - ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

- ศึกษาเอกสาร ตำราด้วยตนเอง
- เรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์

3. การศึกษาดูงาน

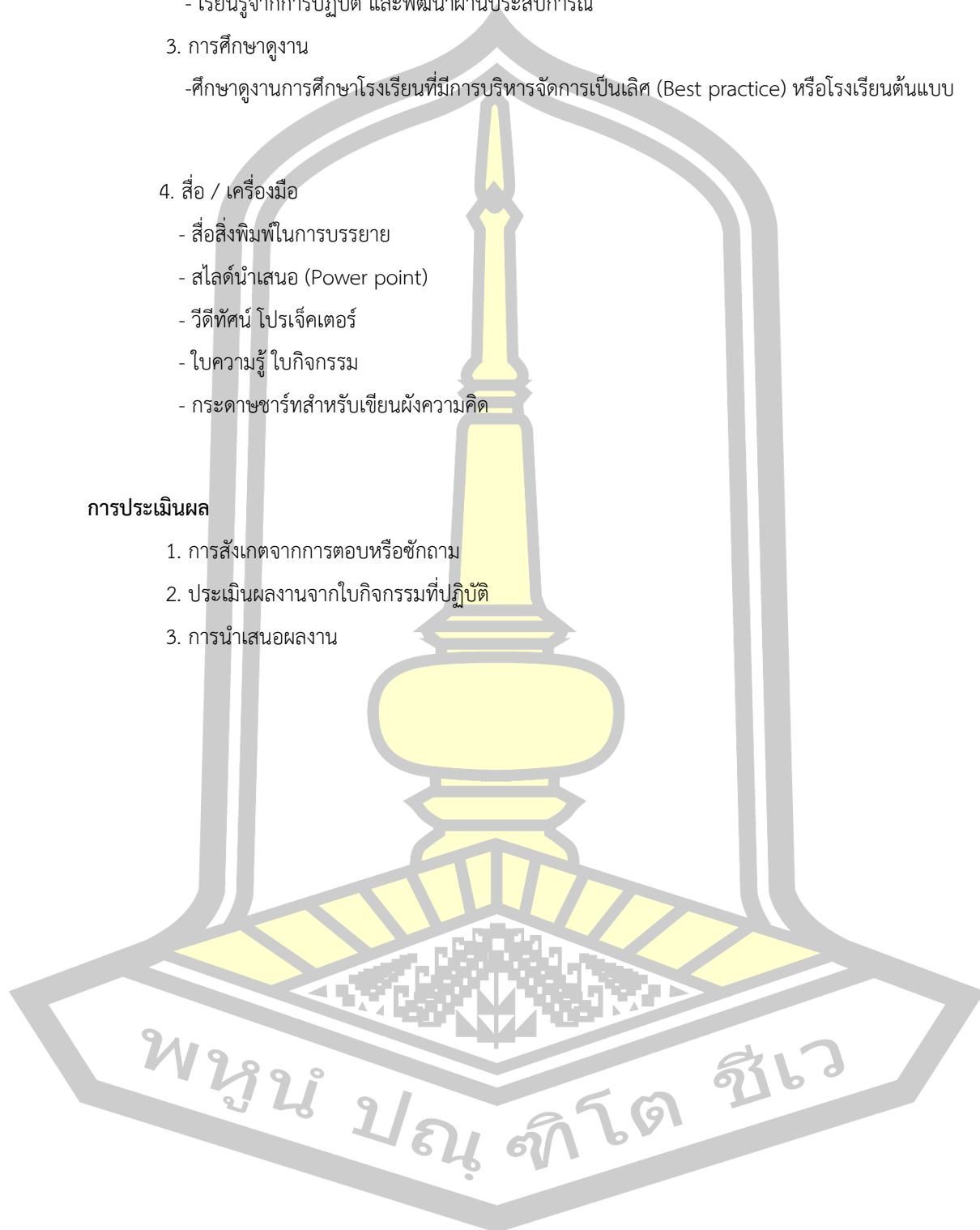
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

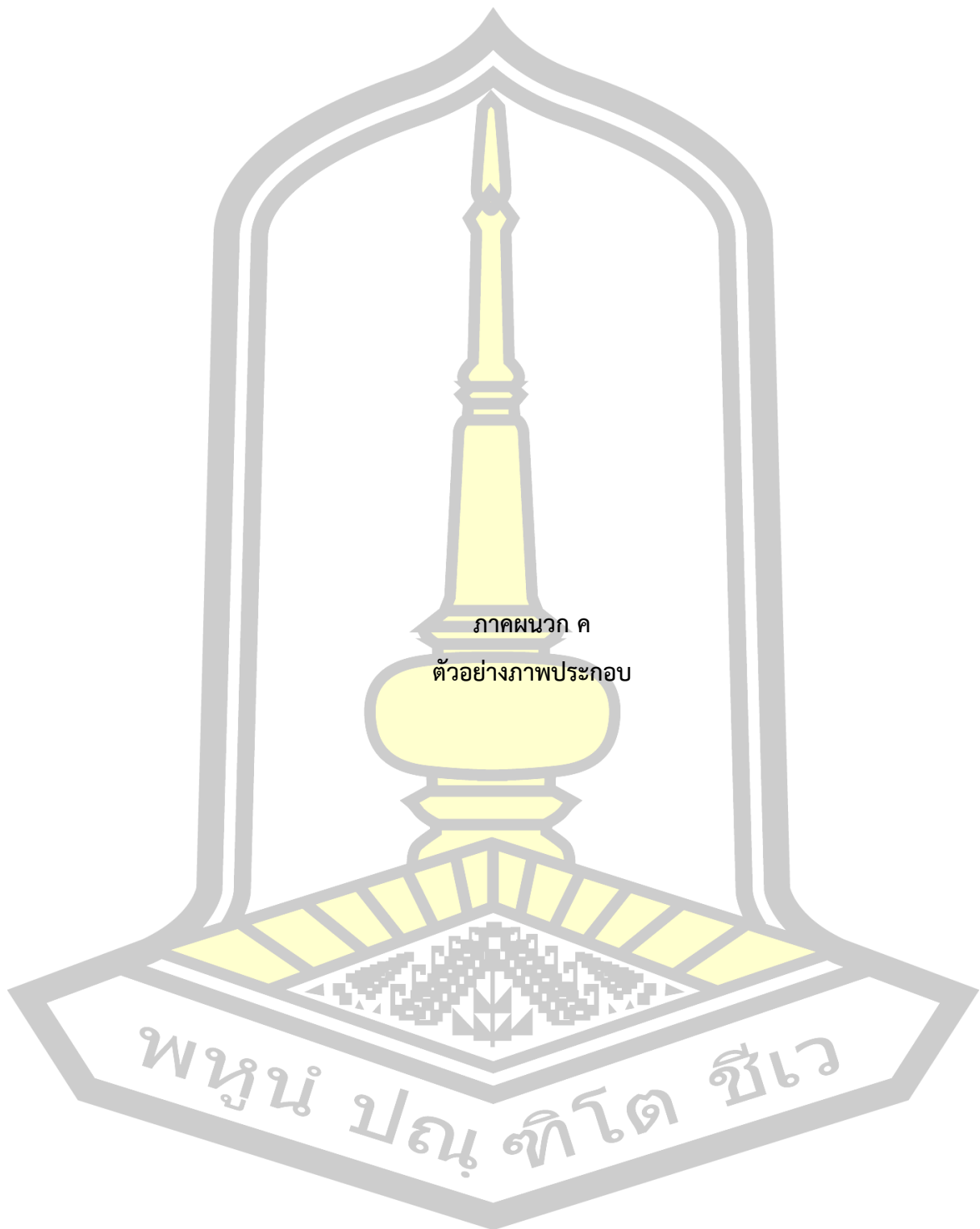
4. สื่อ / เครื่องมือ

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

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน







พบที่ปรึกษา รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิระ .คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



เข้าพบผู้เชี่ยวชาญ คุณครูสมบัติ ประชุมศรี

พูน ปณ ทัโต ชีเว



เข้าพบผู้เชี่ยวชาญ คุณครูจุงใจ กองสุข



เข้าพบผู้เชี่ยวชาญ คุณครูเกษศิริรินทร์ ยอดภิรมย์



เข้าพบผู้เชี่ยวชาญคุณครูอินทศักดิ์ เสนาใน



การสัมภาษณ์ ผอ.บุญเยี่ยม ศรีสุขกาญจน์. โรงเรียนทรายทองวิทยา



การสัมภาษณ์ ผอ.อุดมศักดิ์ พรหมพิลา. โรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา



การสัมภาษณ์ รองผอ.ปฐากรณ์ มิรัตน์ไพโร. โรงเรียนทรายทองวิทยา

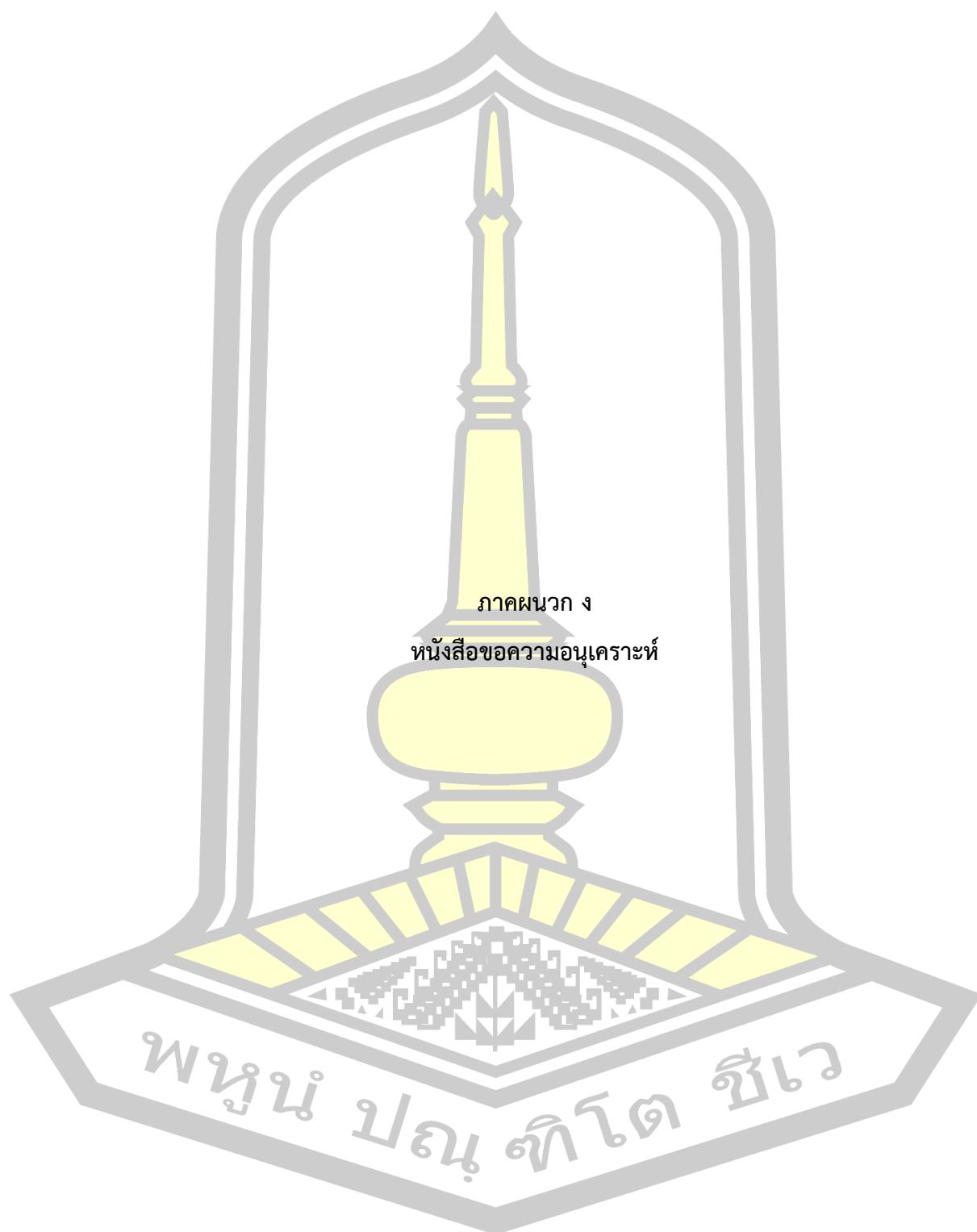




การสัมภาษณ์ รองผอ.ศุภชัย เहरา. โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก



การสัมภาษณ์หัวหน้าวิชาการรุ่นนี้ งอยภูธร. โรงเรียนทรายทองวิทยา



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุ ประจักษ์ ชัยเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1304

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายบุญเยี่ยม ศรีสุภาภรณ์

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1304

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายอุดมศักดิ์ พรหมพิลา

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาระบบเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1304

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปฐากรณ์ มิร์ชนไพร

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมຍยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1304

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศุภชัย เหรา

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กค.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

* จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948

พหุบัณฑิตโท ชีวะ



ที่ อว 0605.5(2)/ว1304

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางรุณนี งอยภูธร

ด้วย จ.ส.ด.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลลิต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948

พหุบัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว1300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.สุพมาลย์ อนุเวช

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสมบัติ ประชุมศรี

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พรวิทย์ จันทร์ศิริล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวจงใจ กองสุข

ด้วย จ.ส.ด.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0655278948

ศูนย์ ปณ. ที.โต ข



ที่ อว 0605.5(2)/ว1300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เรียน นายอินทศักดิ์ เสนาใน

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิลิตปริญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวเกษศิริจันทร์ ยอดภิรมย์

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โมทยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1301

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทรายทองวิทยา

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตยืมเครื่องใช้จากท่านโปรดอนุญาตให้ จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ที่ อว 0605.5(2)/ว1302

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

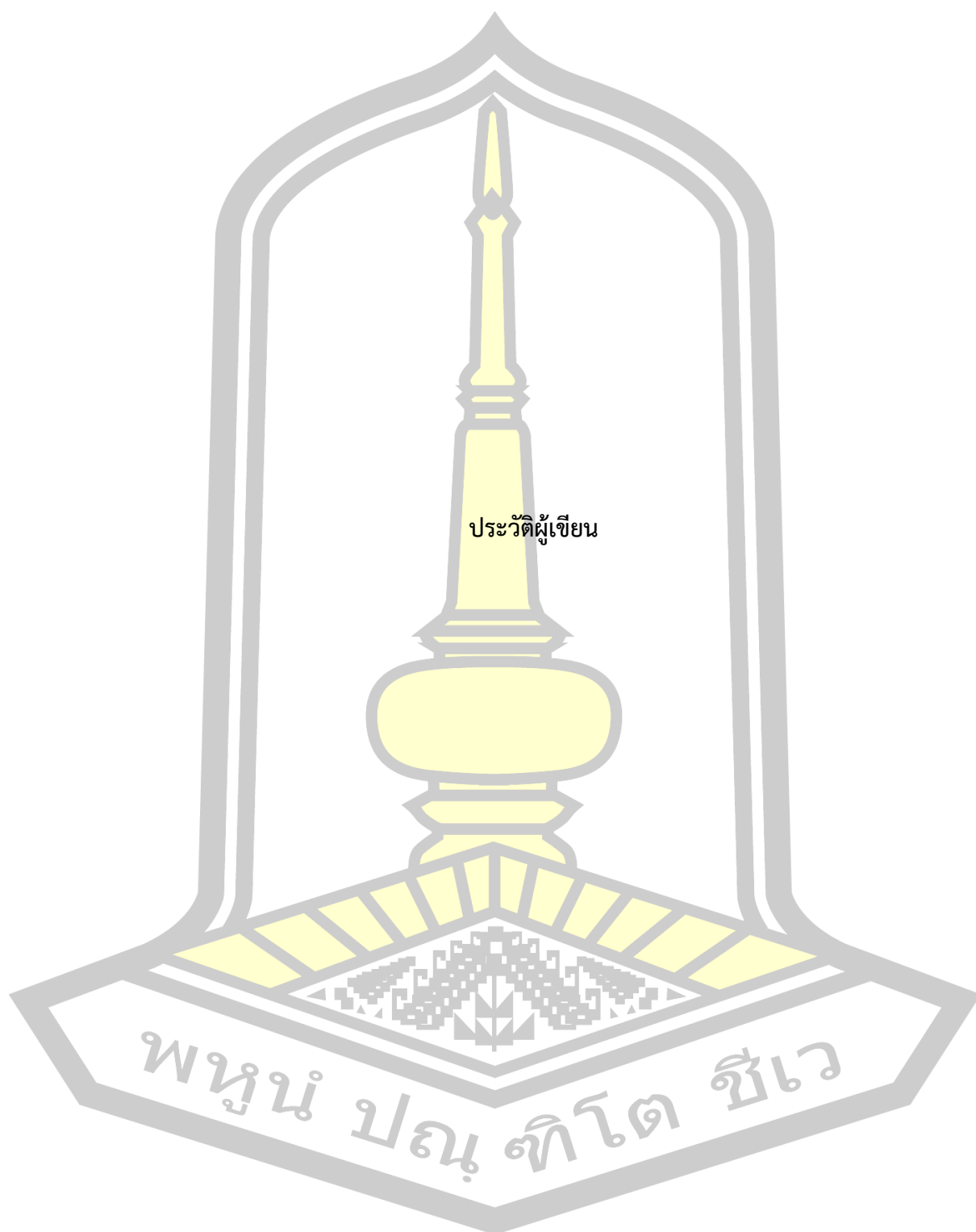
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0655278948



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	จ.ส.ต.อนุชัย วันศรีรัตน์
วันเกิด	วันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2536
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 28 ถนนแจ้งสนิท ซอยร่วมใจพัฒนา เทศบาลตำบลสีแก้ว อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนทรายทองวิทยา อำเภอโพนทราย จังหวัดร้อยเอ็ด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพลาญชัยพิทยาคม(เตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการร้อยเอ็ด) จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2559 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว