



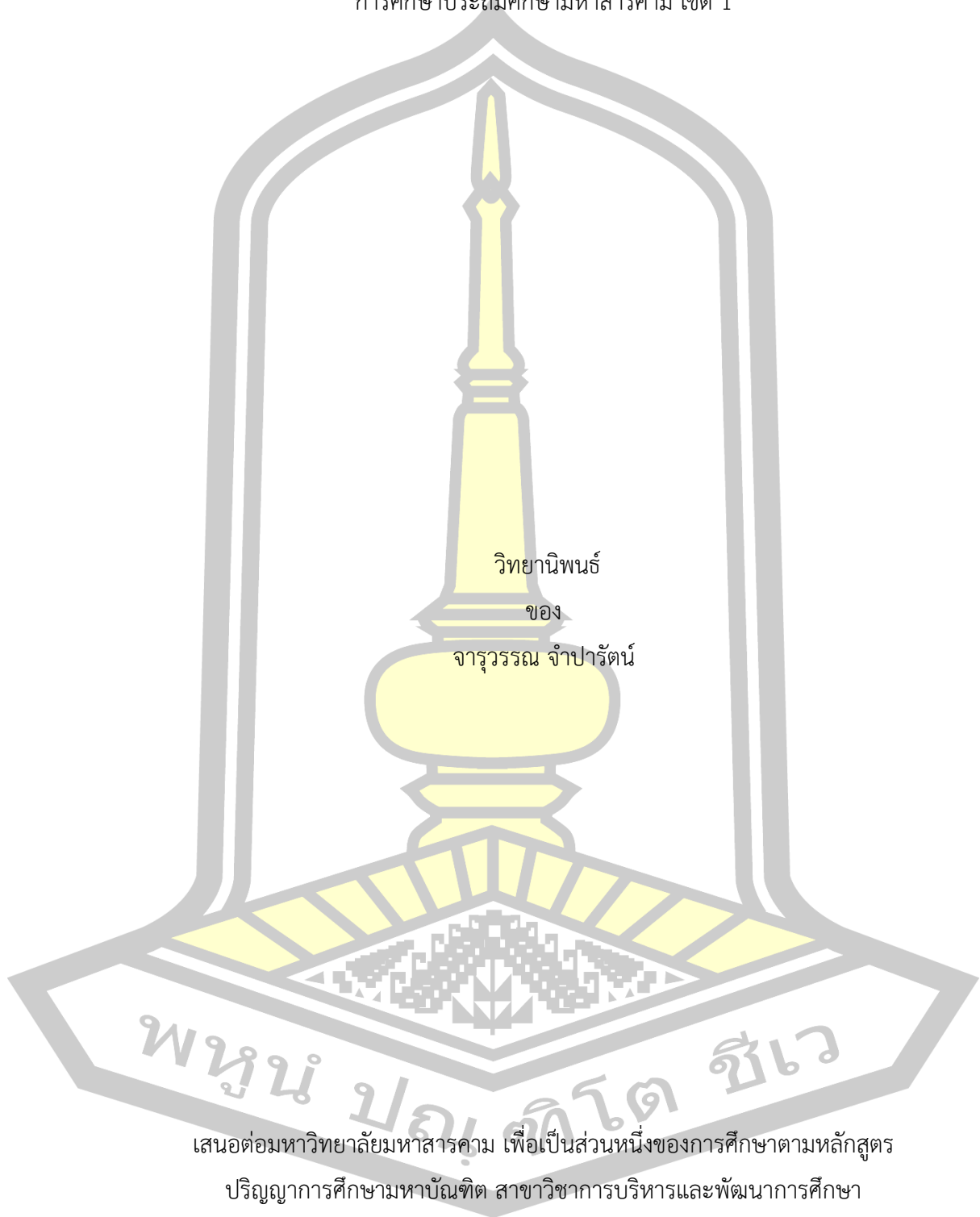
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
จากรุวรรณ จำปารัตน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



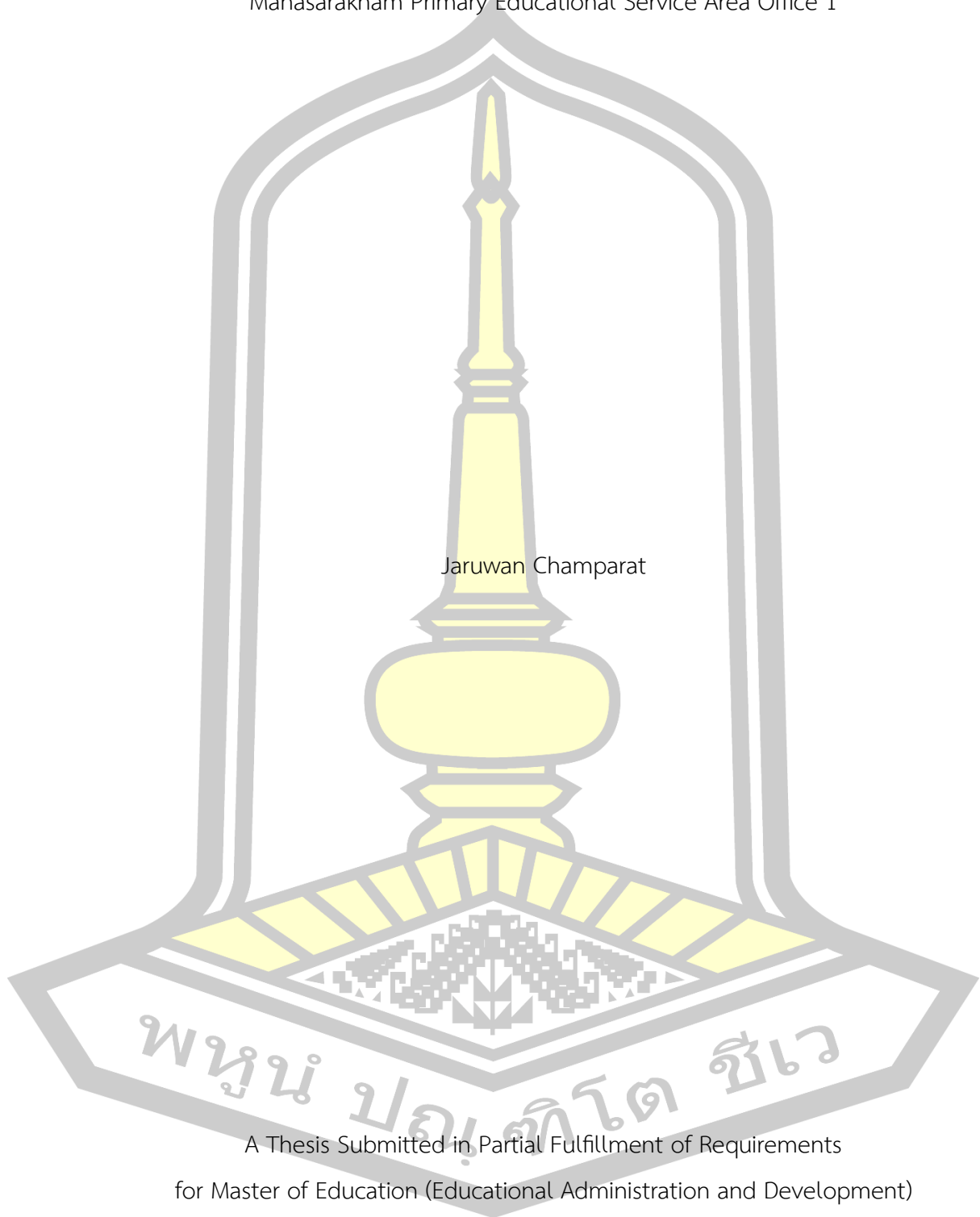
วิทยานิพนธ์
ของ
จากรุวรรณ จำปรัตน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

A Program to Enhance of Transformational Leadership of School Administrators under
Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1



Jaruwan Champarat

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

May 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวจรรุวรรณ จำปา
รัตน์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ประสาท เนื่องเฉลิม)

กรรมการ

(รศ. ดร. ลักษณ์ สริวัฒน์)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลั
ยมหาสารคาม

(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

(ผศ. ดร. พลเดช เซาวรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1		
ผู้วิจัย	จารุวรรณ จำปารัตน์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ประสาท เนืองเฉลิม		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา, รองผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวนทั้งสิ้น 272 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

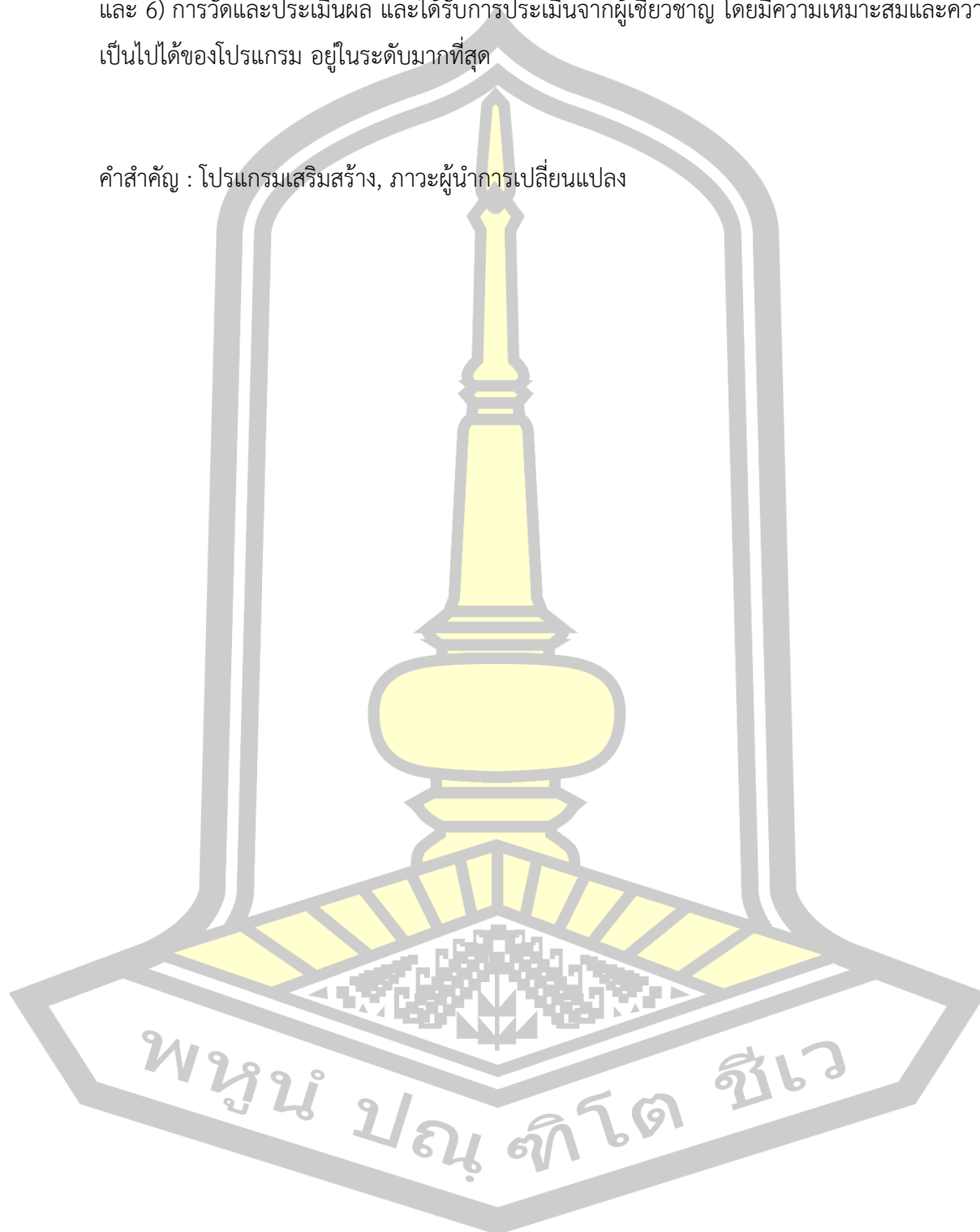
ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การ

กระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล และได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของโปรแกรม อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้าง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



TITLE	A Program to Enhance of Transformational Leadership of School Administrators under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1		
AUTHOR	Jaruan Champarat		
ADVISORS	Associate Professor Prasart Nuangchalem , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) To study current condition, desirable condition, and Priority Needs Index to enhance transformational leadership of school administrators, and 2) To develop a program to enhance transformational leadership of school administrators. The research method was divided into 2 phases, with Phase 1, studying current condition, desirable condition, and Priority Needs Index to enhance transformational leadership of school administrators. The samples were school directors, deputy directors, Acting directors and head teacher of each department totaling 272, obtained by stratified random sampling technique. The research instruments were a 5-level rating scale questionnaire, a suitability and feasibility assessment form, and a semi-structured interview form. Statistics used in data analysis include percentage, mean, standard deviation and Priority Needs Index. Phase 2, Developing a program to enhance transformational leadership of school administrators, evaluated the propriety and feasibility of the program by 5 experts. Statistics used in data analysis were mean and standard deviation.

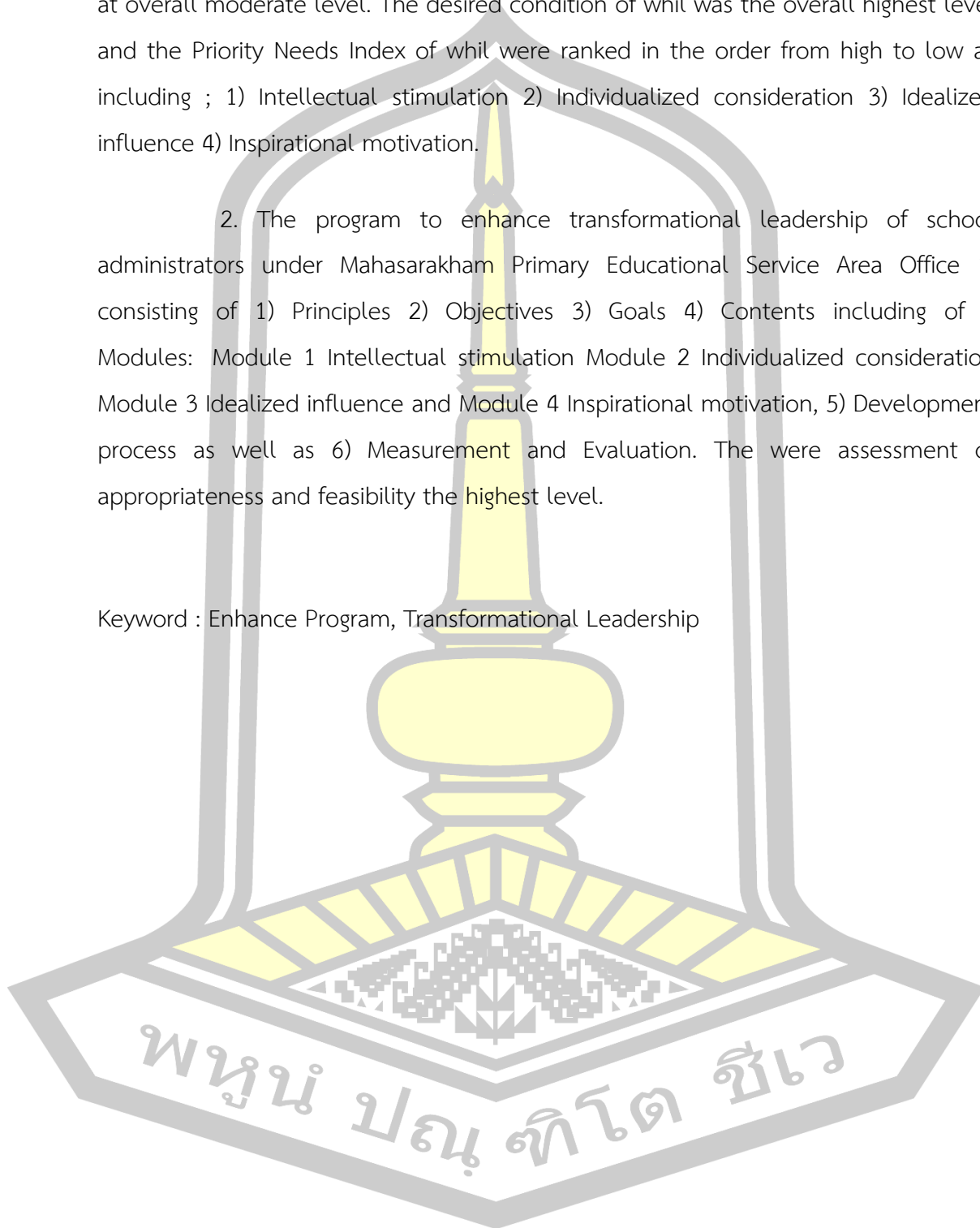
The results showed that;

1. The current condition of the transformational leadership of school

administrators under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1, was at overall moderate level. The desired condition of whil was the overall highest level and the Priority Needs Index of whil were ranked in the order from high to low as including ; 1) Intellectual stimulation 2) Individualized consideration 3) Idealized influence 4) Inspirational motivation.

2. The program to enhance transformational leadership of school administrators under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1, consisting of 1) Principles 2) Objectives 3) Goals 4) Contents including of 4 Modules: Module 1 Intellectual stimulation Module 2 Individualized consideration Module 3 Idealized influence and Module 4 Inspirational motivation, 5) Development process as well as 6) Measurement and Evaluation. The were assessment of appropriateness and feasibility the highest level.

Keyword : Enhance Program, Transformational Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนื่องเฉลิม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน รองศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พิลาพิชิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตนันท์ ดร.สุรเชษฐ์ น้อยฤทธิ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.ไชยา วิญญาสุข นายชาติรี ลามะไห นายวัฒนา โพธิ์สุวรรณ ที่กรุณาผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตนันท์ นายกীরติ ชามัชฌิมา ดร.สันติ หัตถ์ และ ดร.เพ็ญพักตร์ ภูมมาลา ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มbrigงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ตลอดจนผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนบ้านยาง (ยางทวงวิทยา) ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณพ่อแสง จำปารัตน์ แม่ดวงพร จำปารัตน์ และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณเพื่อนนิสิตรุ่น พ.36 ที่ได้ให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือในด้านวิชาการและเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

จากรุวรรณ จำปารัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ภาวะผู้นำ.....	16
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	56
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	71
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	104

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	106
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	119
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	119
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	119
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	162
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	162
สรุปผล	162
อภิปรายผล.....	164
ข้อเสนอแนะ	169
บรรณานุกรม.....	171
ภาคผนวก.....	183
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	184
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	215
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	220
ภาคผนวก ง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	230
ประวัติผู้เขียน	263

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี.....	35
ตาราง 2 สรุปลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม.....	36
ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	37
ตาราง 4 สรุปลองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี	46
ตาราง 5 การสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี...	63
ตาราง 6 สังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	70
ตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี.....	75
ตาราง 8 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี.....	80
ตาราง 9 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	107
ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	120
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ... และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวม.....	122
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	124
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นปรับปรุง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด	

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	126
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา.....	129
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านความคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	132
ตาราง 16 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนายกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ..สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	141
ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนายกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ..สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	144
ตาราง 18 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนายกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ..สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	146
ตาราง 19 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนายกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ..สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	149
ตาราง 20 แสดงวิธีการ รายละเอียดกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	155
ตาราง 21 แสดงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนชั่วโมง ตามกรอบการพัฒนา 70:20:10 ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	157

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 159

ตาราง 23 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
..... 216

ตาราง 24 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง
ประสงค์ของการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
..... 218

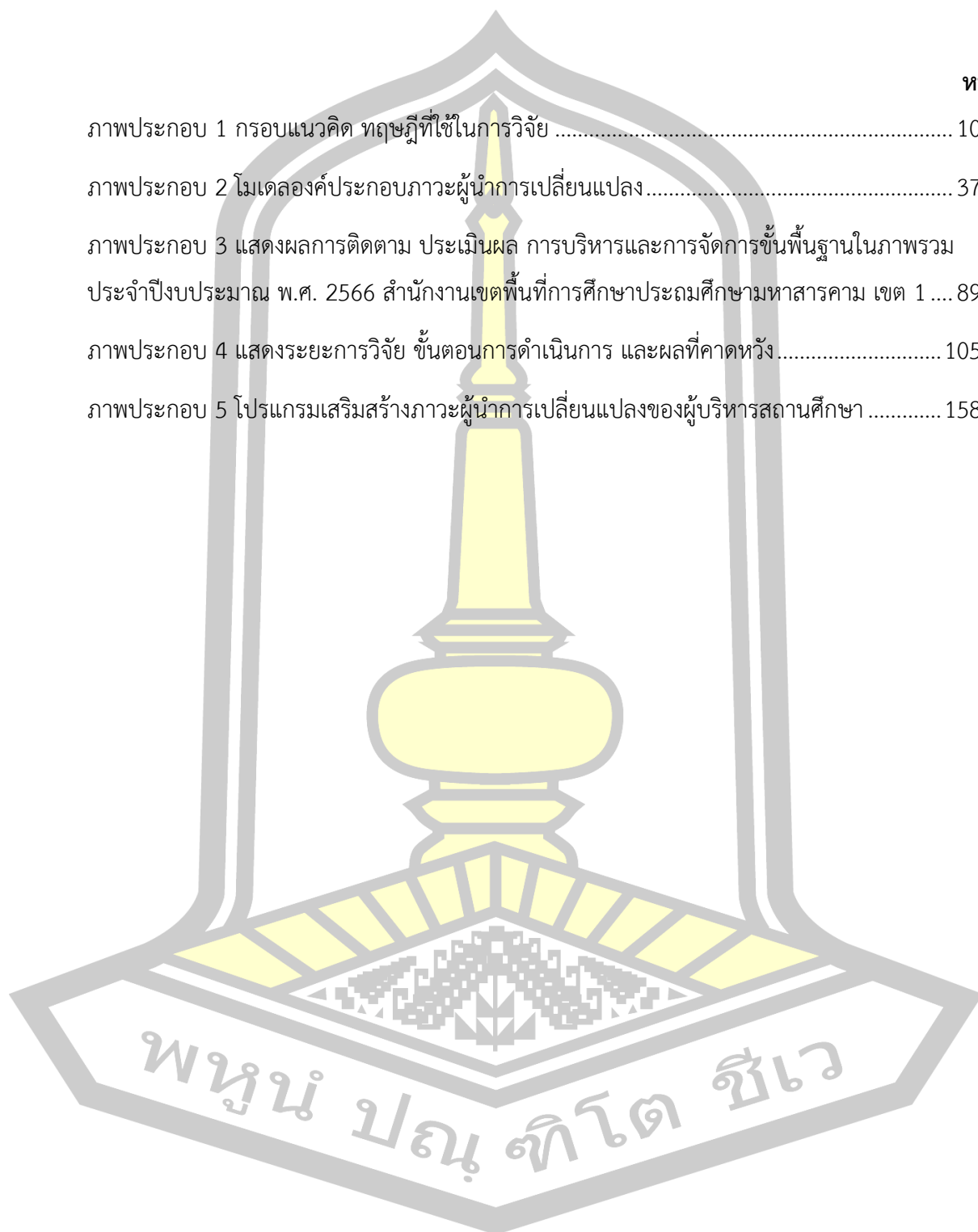
ตาราง 25 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน..... 219

ตาราง 26 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ 219



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	10
ภาพประกอบ 2 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	37
ภาพประกอบ 3 แสดงผลการติดตาม ประเมินผล การบริหารและการจัดการขั้นพื้นฐานในภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	89
ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	105
ภาพประกอบ 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	158



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA ต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาควรมีการปรับตัวและพัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจและมีความพร้อมในการรับมือกับสภาวะ VUCA ผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA โดยผู้บริหารควรใช้แนวคิดทางวิชาการ เช่นการวิเคราะห์สถานการณ์ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจ การสร้างระบบการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้เกิดการสนทนาและการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง (พระมหาพิเศษ สุขสมาน, พระสมพร นามอินทร์ และชาติรี สุขสบาย, 2566) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและก้าวหน้าในการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมทีมงานที่มีความหลากหลาย มีภูมิคุ้มกันทางความคิดและสามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และมีการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลและสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สามารถกำหนดทิศทาง พัฒนาองค์กร และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ระบบการศึกษาต่างยอมรับว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทั้งปวงในสถานศึกษา ลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำกล่าวคือ มีศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตนสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความประสงค์ของตนที่ต้องการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ “การบริหารสถานศึกษา” ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งหน้าที่หลักของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ใน

สถานศึกษาให้เป็นระบบ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ (สิรินญา ศิริประโคน, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้นำคนสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ

ปัจจุบันได้มีแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวถึงกันมากคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำ ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิด แรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน 3) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลคือผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจทำให้งานมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหาร การพัฒนา และปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ การบริหารจัดการสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยทำหน้าที่บริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ โดยจะต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามในการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Bass & Avolio, 1994) และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมาจะกลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทนอดสาหัส มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไวผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อน ๆ (รัตติยา บุญยิม, จินต์ วิภาตะกลัศ, สุทธนู ศรีไสย, 2562)

งานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของสถานศึกษา เช่น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้ทันต่อยุคสมัย (Leithwood & Jantzi, 2005; Hallinger, 2003)

อย่างไรก็ตาม พบว่าผู้บริหารในหลายเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะระดับประถมศึกษาอย่างขาดองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของตนเอง (สุชาติ สวัสดิ์ศรี, 2562) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมก็จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความศรัทธาและเชื่อถือ เชื่อมั่นในความสามารถและเป็นขวัญกำลังใจให้สมาชิกมีความสามัคคี มีความร่วมมือเป็นแรงขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลและประสิทธิผล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างทั่วถึง พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของความเป็นไทย บุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีจุดแข็งที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษายังพบจุดอ่อนที่ยังเป็นอุปสรรค คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ขาดวิสัยทัศน์หรือแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติขาดความเชื่อมั่นใน ขาดความไว้วางใจการบริหารงานของผู้บริหาร ขาดการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คณะครูและผู้ร่วมปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานขาดขวัญและกำลังใจหรือแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ขาดการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่สามารถดึงศักยภาพทางความคิด ดึงศักยภาพในการทำงานออกมาได้ เนื่องจากไม่ได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน ขาดการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารยังไม่เข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรที่มีความถนัดที่หลากหลายเฉพาะด้าน แต่ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพในด้านนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน (รายงานผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2566) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 นั้น เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งในด้านภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และบริบทชุมชน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ท้าทายต่อการบริหารจัดการศึกษา โดยจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากยังขาดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อีกทั้งยังไม่มีโปรแกรมที่

ออกแบบเฉพาะเพื่อส่งเสริมความสามารถในด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารขับเคลื่อนการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เกิดผลสำเร็จในระยะยาว การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นผู้ร่วมงาน และพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานในการตอบสนองต่อความท้าทายในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับปรุงวิธีการสอน (Bass & Avolio, 1994) ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการปรับตัวและสามารถนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาใช้ในทางที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการนำทีมงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทักษะและเครื่องมือที่จำเป็นในการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือในทีมงาน และการพัฒนานโยบายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในภาคการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Leithwood & Jantzi, 2005) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถเสริมสร้างความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมในลักษณะนี้จะมีความพร้อมในการเผชิญหน้ากับความท้าทายทางการศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของนโยบายและเทคโนโลยี การพัฒนาโปรแกรมดังกล่าวจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา “ผู้นำที่ยั่งยืน” ในองค์กรการศึกษา (Hallinger, 2003) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถยกระดับความสามารถของผู้บริหารในการจัดการภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านการศึกษา การบริหารจัดการและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กรให้เกิดขึ้นได้

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนา “โปรแกรมเสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1” เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีความพร้อมและความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานทางการศึกษาในการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาภายในสังกัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สามารถนำพาสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น
4. ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความสุขในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารของ Bennis and Nanus (1985), Bass (1997), Mcshane and Glinow (2000), Rafferty and Griffin (2004), Bass and Riggio (2006), Fullan (2006)

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 926 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 272 คน โดยการเปรียบเทียบประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie Morgan และเทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ศึกษาภาพรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ และข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎี หลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Bennis and Nanus (1985), Bass (1997), Mcshane and Glinow (2000), Rafferty and Griffin (2004), Bass and Riggio (2006), Fullan (2006) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2561), Lombardo และ Eichinger (1996), Charle sand Wargnier (2013) และ Jennings (2013) ได้หลักการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ดังนี้

2.1 ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์

2.2 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น

2.3 ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Megginson (1972), McCauley (1986), Whitmire และ Nienstedt (1991), Dubrin (2004) และ Anderson และคณะ (2010) ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

3.1 ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ 1) การมอบภารกิจโปรเจกต์ที่ท้าทาย 2) หมุนเวียนงาน (Job Rotation) 3) On-the-job Coaching 4) Reflection Session

3.2 ร้อยละ 20 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ 1) Mentoring/Coaching จากผู้นำรุ่นพี่ 2) การจัด Community of Practice (CoP) 3) Feedback 360 องศา 4) Action Learning Teams

3.3 ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Program) 3) E-learning / MOOC 4) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา

4. องค์ประกอบของโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ สุมิตรา พงศธร (2550), Mintzberg (1999), Kanaya และคณะ (2005), Charney และ Conway (2005), Hughes, Ginnett และ Curphy (2009), Armstrong (2010), Dyer และคณะ (2013) ได้องค์ประกอบของโปรแกรม 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1.4.1 หลักการ

1.4.2 วัตถุประสงค์

1.4.3 เป้าหมาย

1.4.4 เนื้อหา

1.4.5 กระบวนการพัฒนา

1.4.6 การวัดและประเมินผล

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาเอกสารของ Knowles (1980), Styles (1990), Boone (1992), Houle (1996), Caffarella (2002) และ Carolyn Barratt and other (2013) ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม 3 ขั้นตอน ดังนี้

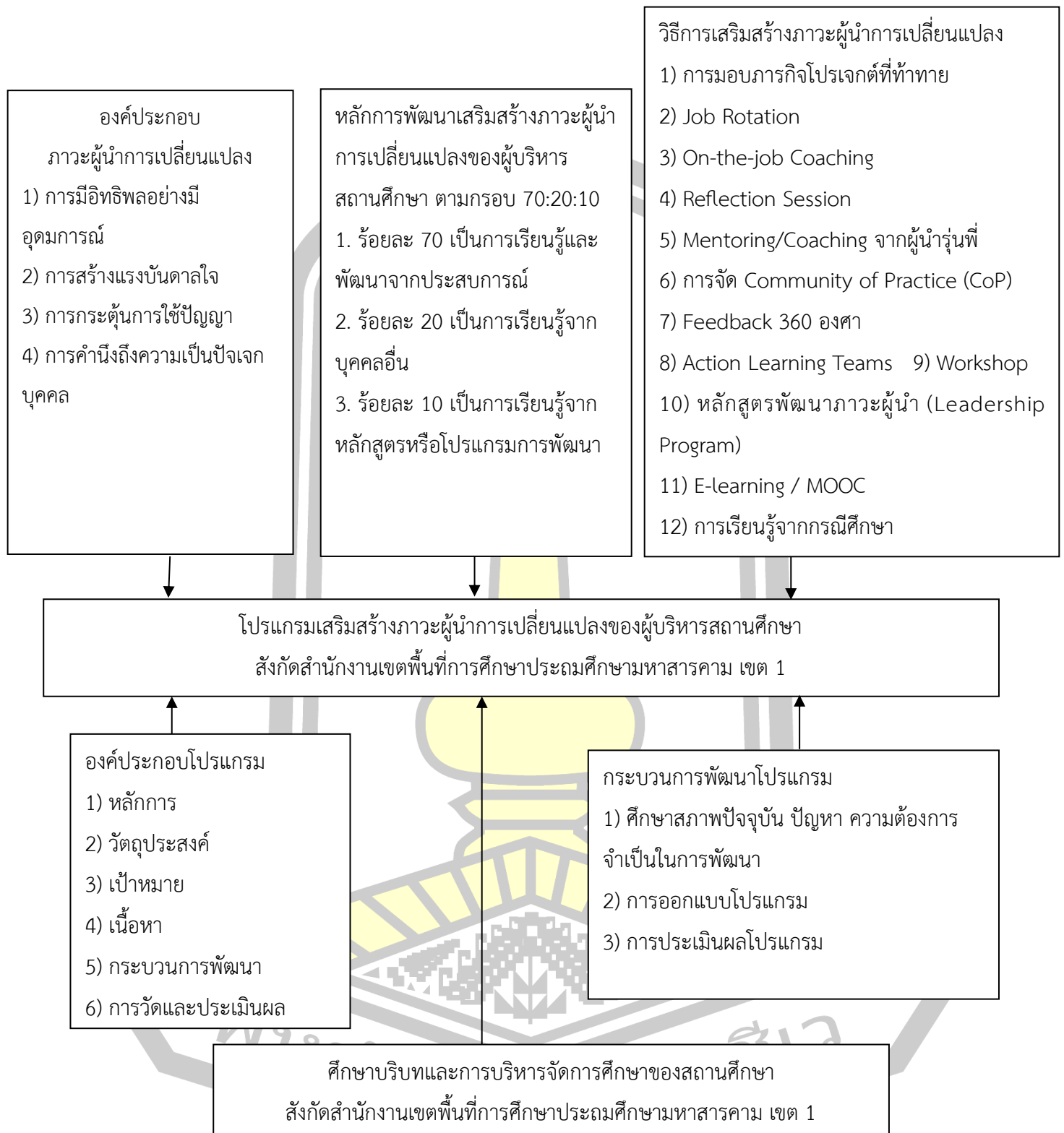
1.5.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

1.5.2 การออกแบบโปรแกรม

1.5.3 การประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ได้ดังนี้





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยเรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้เพื่อแสดงอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยใช้ความสามารถในการชักจูง ชักนำ โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ เป็นที่ยอมรับนับถือ สร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร รวมทั้งการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีวิธีสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกที่ผู้บริหารใช้ กระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม มีความสามารถในการยกระดับจิตสำนึก โน้มน้าวจิตใจและสร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความตระหนักและความต้องการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและเสียสละอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เห็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถชักนำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ร่วมกันอย่างชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิด คำพูด และการกระทำ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีศีลธรรมและจริยธรรม ใช้หลักคุณธรรมในการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหรืออารมณ์เพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความน่าเชื่อถือ มุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน พร้อมทั้งรับผิดชอบหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตนเอง ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม สามารถชี้แนะแนวทางและแนวคิดที่ถูกต้องให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นและความมั่นใจในตนเอง มีเจตคติที่เชิงบวก มีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเน้นการ

จัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน ใช้หลักประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลในการบริหาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีคุณภาพ

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยการกระตุ้นให้คิดและทำงานอย่างมีระเบียบและเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการคิดที่สร้างสรรค์และหลากหลาย สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพ และสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรืออบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการจัดการและการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจใส่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า เช่น การปรับขั้นตอนหรือกฎระเบียบและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน สนับสนุนให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยไม่ตำหนิเมื่อพบความล้มเหลว ยอมรับและสนับสนุนการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลภายในองค์กร ให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ แสดงออกถึงการยอมรับและสนับสนุนความสามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ร่วมยินดีและสนับสนุนความสำเร็จ มอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามศักยภาพของตนเอง และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการปฏิสัมพันธ์และการพูดคุยในระดับบุคคลอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของแต่ละคนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. โปรแกรมเสริมสร้าง หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนา กลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 4 ชุดกิจกรรม ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความ

ต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา

5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล

5. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 ซึ่งมี 3 วิธี คือ 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

6. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 ประกอบด้วย 1) การมอบภารกิจโปรเจกต์ที่ท้าทาย 2) Job Rotation 3) On-the-job Coaching 4) Reflection Session 5) Mentoring/Coaching จากผู้นำรุ่นพี่ 6) การจัด Community of Practice (CoP) 7) Feedback 360 องศา 8) Action Learning Teams 9) Workshop 10) หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Program) 11) E-Learning / MOOC 12) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

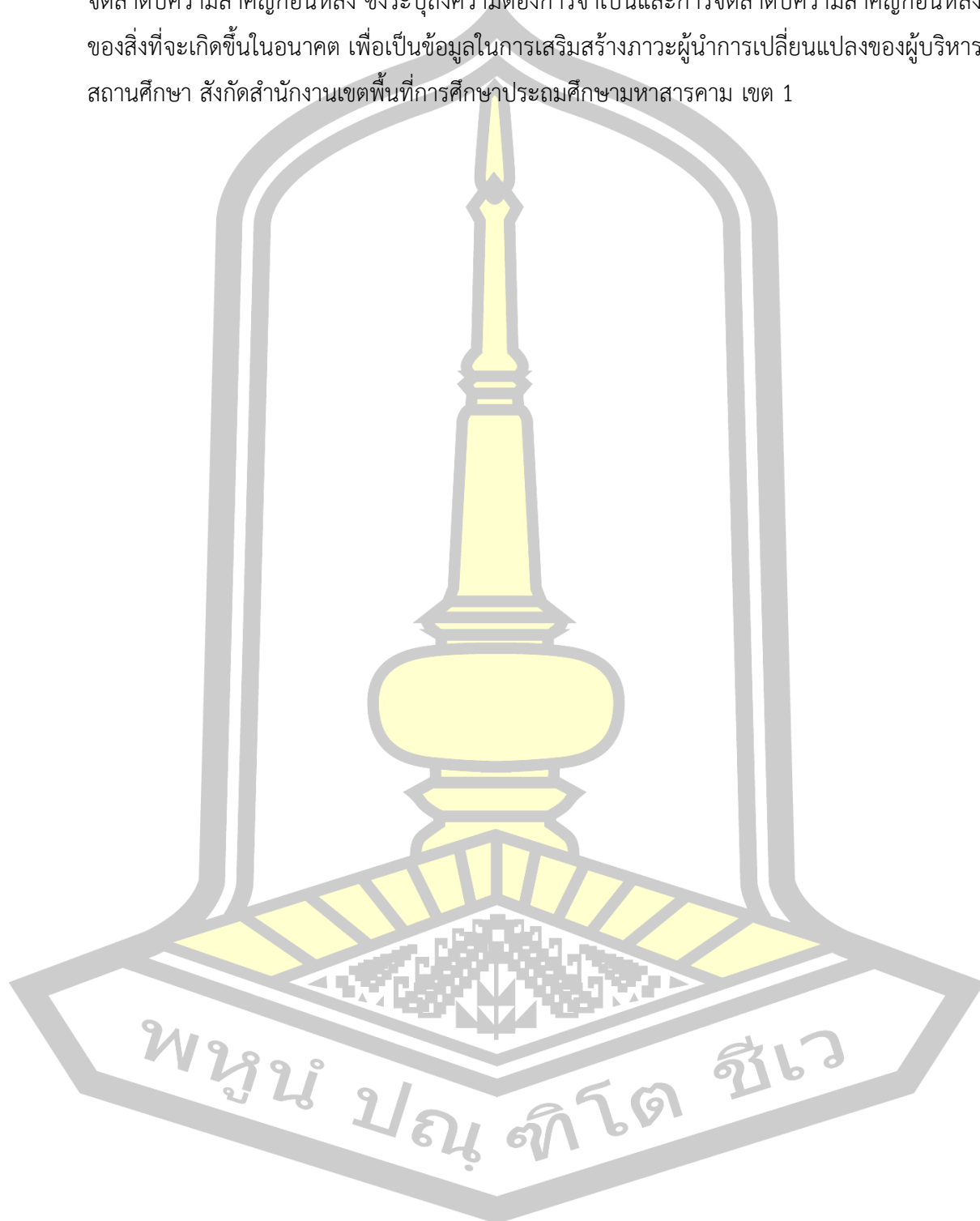
8. หัวหน้ากลุ่มงาน หมายถึง ครูที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในงานทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษา ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบไปด้วย โรงเรียนในสังกัดจำนวน 188 โรงเรียน

10. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่เป็นอยู่ปกติในปัจจุบัน

11. สภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

12. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของสถานการณ์ เพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ซึ่งระบุถึงความต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยกำหนดหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
 - 1.4 ประเภทของภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 3.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 3.3 หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.4 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 4.3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้อย่างหลากหลายดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงบุคคลหรือสมาชิกกลุ่มให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเห็นว่าผู้นำจะต้องมีทักษะในการจูงใจและสร้างความร่วมมือจากผู้อื่น มิใช่การใช้อำนาจบังคับ ทั้งนี้ การที่บุคคลอื่นหรือกลุ่มยินดีที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางของผู้นำ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นไว้วางใจและการยอมรับในตัวผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ที่ทำให้เกิดความร่วมมือ ความยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

สมุทพร ชำนาญ (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็น ความรู้ความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ เป็นกระบวนการ ควบคุมดูแลประสานงานกิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่มและเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นและรักษาวัฒนธรรมของกลุ่มไว้อย่างเคร่งครัด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการปฏิบัติงานหรือการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ความศรัทธา ได้รับการยอมรับนับถือของสมาชิกภายในองค์กร

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

สุทธิกานต์ บริเอก (2564) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใส ศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ตามหน้าที่ ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ชักจูงให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วรรณดี สุทธิรินากุล (2565) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนในการชักนำผู้ตามหรือสมาชิกของกลุ่ม มีจุดมุ่งหมายเพื่อการรักษาความเป็นกลุ่ม การจัดระเบียบภายในกลุ่ม และการนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงแค่การออกคำสั่งหรือใช้อำนาจ แต่เป็นศิลปะและกระบวนการในการสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจในหมู่สมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2565) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าว จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ใ้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน สามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีวิธีสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

Yulk (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลหลายมิติที่เกิดขึ้นที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยบทบาทของผู้นำและผู้ตามมีความสำคัญส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กร

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลซึ่งภาวะผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่ง แต่เกี่ยวกับความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและนำทางผู้อื่นไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีความสำคัญ โดยความเป็นผู้นำไม่ใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นการเดินทางซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้นำที่มีความคิด มีทักษะได้จากการฝึกฝนที่เหมาะสม

Northouse (2019) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ บทบาทที่มีอิทธิพล มีความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ร่วมกันภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมากกว่านิสัยหรือลักษณะของบุคคล

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้เพื่อแสดงอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยใช้ความสามารถในการชักจูง ชักนำ โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ เป็นที่ยอมรับนับถือ สร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร รวมทั้งการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีวิธีสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

สัมมา ธรณิธย์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับนับถือ โน้มน้าวจิตใจเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มีการพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นในภายหลังถึงแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนแต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่าภาวะผู้นำไม่มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้น

อย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถนะที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

ภารตี อนันต์นาวิ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ ขยายความได้ว่าแม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใด แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานประกอบ ด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือปัญหาความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใดถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนนับถือแล้วก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์ เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้แก่องค์กรถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงาน เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับเกิดความนับถือศรัทธามีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำพาองค์กรให้รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจเกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขันหรือต้องเผชิญกับสภาวะคับขันที่อาจจะกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพเพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สันติ บุญภิรมย์ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มและมีความสามารถนำพาการดำเนินงาน หรือกิจกรรมของกลุ่มสามารถนำพาหรือดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงมี

ความสำคัญในการช่วยกำกับให้กลุ่มคนทำงานให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการในการทำงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยแนะนำ แนวทางให้เกิดการแก้ไขประสานงานให้สามารถทำงานได้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ช่วยให้หน่วยงานมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ช่วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบต่อการบริหารงานมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงานเนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของหน่วยงาน เป็นแบบอย่างเป็นตัวแทนและเป็นจุดรวมพลังของบุคลากร เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานแตกต่างออกไปจากบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่น ๆ เป็นผู้สนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการทำงานเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล 2 ประเภทคือผู้นำและผู้ตามและเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอาจกล่าวได้ว่าผู้นำจะช่วยให้องค์กรมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ครบถ้วน ตลอดจนช่วยนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุชาติ พันธก้อม (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลัง อิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำหมายถึง ปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการบริหารทุกระบบที่มีอิทธิพลต่อความคิด มีการสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม สร้างความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ทำให้ทุกคนยอมรับนับถือ เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม หุ่นเทกำลังกาย กำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

สัมมา ธรณิษฐ์ (2553) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษ การเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเหนือสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีร่างกายสูงใหญ่ หน้าตาดี เขียวปัญญาดี มีความมั่นใจในตนเอง สุขภาพจิตดี ชอบสังคมและมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพและบุคลิกภาพ

พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์ (2554) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าของรัฐบาลหรือเอกชนที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารใน

ระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงานหรือความต้องการของหน่วยงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเข้าร่วมของสังคมและการทำงาน โดยการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมักจะเป็นผู้ที่มีความตำแหน่งหน้าที่สูง ได้รับเงินเดือนสูงกว่าคนอื่น คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะสัมพันธ์กับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำคือต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความซื่อสัตย์และแรงผลักดัน แรงจูงใจ

ธรรมนิติ (2564) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีดังนี้

1. มุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำต้องมีพลังในการทำงานมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนทีมให้มีความกระตือรือร้นไปพร้อม ๆ กัน
2. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีต้องเป็นนักสื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารได้ตรงประเด็น แม่นยำ ไม่อ้อมค้อม ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ การบอกเป้าหมาย และสิ่งที่ควรทำอย่างชัดเจนและควรสื่อสารอย่างพอเหมาะพอดี มีการลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
3. มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีไม่ต้องทำอะไรทุกอย่าง ต้องมอบหมายงานให้ทีมงานหรือลูกทีม เพื่อให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญ รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
4. เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ต้องฟังเป็นและถามเป็น เพื่อที่จะได้ข้อมูลและเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าถึงประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
5. มีระบบระเบียบ ผู้นำที่มีระบบและระเบียบจะช่วยทำให้ทุกอย่างชัดเจนไม่วุ่นวายสับสน ช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
6. มีส่วนร่วมกับทีมเป็นผู้นำไม่ใช่การสั่งการหรือการควบคุมเท่านั้น แต่จะต้องมีส่วนร่วมกับทีมโดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ทีมมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือและที่สำคัญคือต้องแน่ใจว่าทีมเข้าใจสิ่งที่กำลังทำอยู่ร่วมกัน
7. เป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบ ถึงจะมีการแบ่งงานให้ลูกน้องในทีมแล้วแต่ผู้นำยังคงความเป็นเจ้าของของทีม เจ้าของงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ตลอดเวลา
8. กล้าหาญและตรงไปตรงมา ผู้นำต้องกล้าเผชิญกับปัญหา ถ้าพูดให้ทีมรู้สึกถึงจุดอ่อนของตัวเองหรือสิ่งที่ออกมา ถึงแม้จะไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังเพื่อทีมจะได้ช่วยกันแก้ปัญหาได้ชัดเจนและไม่สับสน

9. รู้จักลูกทีม ผู้นำต้องรู้จักจุดเด่น จุดด้อยของลูกน้องและรู้ว่าอะไรบ้างที่ทำให้ทีมสามารถทำงานได้ดี ผู้นำควรจะต้องรู้ถึงวิถีชีวิตของตัวลูกทีมด้วยเพื่อจะช่วยให้เข้าใจและผลักดันได้อย่างเหมาะสม

10. เป็นผู้ตามที่ดี ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นตามผู้ตามที่ดีด้วย โดยการให้คุณค่ากับทุกคนในทีมด้วยการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน ส่งเสริมให้ลูกทีมมีการสื่อสาร ระดมความคิดและเปิดกว้างจะช่วยให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ ประสานความร่วมมือ มีทักษะในการสื่อสาร มีวาทะศิลป์ในการเจรจา มีความเต็มใจและเต็มที่ในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเองมีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพอนาคต มีความรับผิดชอบ มีคุณลักษณะทางกายภาพน่าเชื่อถือ บุคลิกภาพดี เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ไว้วางใจจากผู้ร่วมงานในองค์กร สามารถนำพากรุณาให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

4. ประเภทของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงประเภทของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ปรีดี นกุลสมปรารถนา (2567) กล่าวว่า ผู้นำนั้นมีอยู่หลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นชีวิตการทำงาน ครอบครัว หรือกลุ่มเพื่อนฝูง ล้วนจำเป็นต้องมีผู้นำในด้านใดด้านหนึ่งที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้นำนั้นก็เปรียบเสมือนกับหัวเรือใหญ่ในการนำทัพให้ธุรกิจ ชีวิตครอบครัว หรือกลุ่มสังคมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จและหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อความอยู่รอดของคนในทีมที่เหมาะสมที่สุด โดยในปัจจุบัน ผู้นำสามารถออกได้เป็น 8 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะตัดสินใจเรื่องใด ๆ ก็ตามจากข้อมูลที่รวบรวมมาจากสมาชิกในทีมที่ทุกคนต่างก็มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำแบบนี้เป็นหนึ่งในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุด จากการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีหน้าที่การงานที่ต่ำกว่าได้เรียนรู้หรือฝึกฝนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อว่าในสักวันพนักงานเหล่านั้นอาจต้องขึ้นมาทำหน้าที่ผู้นำในด้านต่าง ๆ แทน

2. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) โดยผู้นำประเภทนี้จะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ชอบใช้ความคิดตัวเองไม่มีการเปิดโอกาสให้คนอื่นเสนอความคิดเห็นหรือความเห็นใด ๆ และไม่มีการสอบถามถึงผลกระทบหรือผลลัพธ์ใด ๆ จากคนรอบข้าง เรียกได้ว่าตัดสินใจทำอะไรด้วยตัวเองคนเดียว หากองค์กรมีผู้นำประเภทนี้ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากไม่มีพนักงานคนใดรับกับพฤติกรรมได้จนอาจส่งผลให้พนักงานลาออกจากการทำงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ซึ่งผู้นำที่ปล่อยอิสระให้พนักงานทำอะไรได้เต็มที่ หรือเรียกได้ว่ามอบอำนาจให้พนักงานแทบจะทั้งหมด ซึ่งเราจะเห็นได้จากบริษัทประเภทสตาร์ทอัพที่มีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง ที่ไม่ได้เอาเรื่องเวลาการทำงานเป็นตัววัดผล แต่ให้ความเชื่อมั่นในผลงานของตัวพนักงานมากกว่า ผู้นำลักษณะนี้ก็อาจจะทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานไปบ้าง หากพนักงานเกิดไม่สามารถรับผิดชอบตัวเองได้ตามมาตรฐาน

4. ผู้นำแบบมีกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ ผู้นำที่รักษาสมดุลระหว่างการดำเนินงานภายในและโอกาสในการเติบโตขององค์กร ที่แบกรับและมองทั้งมุมของผู้บริหารในด้านการค่าใช้จ่าย การสร้างผลงาน และจำเป็นต้องดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความสุขสบายในการทำให้ผลงานออกมาดี ซึ่งเป็นผู้นำที่หลาย ๆ องค์กรต้องการ เพราะทักษะในเชิงกลยุทธ์จะสามารถช่วยสนับสนุนพนักงานได้หลายประเภทในครั้งเดียว อาจจะมีข้อเสียอยู่บ้างเล็กน้อยหากไม่สามารถสนับสนุนหรือช่วยเหลือพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง

5. ผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีต่อองค์กรหรือการคิดนอกกรอบเดิม ๆ เพื่อให้พนักงานไม่ยึดติดกับเนื้องานเดิม ๆ หรือติดอยู่กับ Comfort Zone ซึ่งเป้าหมายในการทำงานก็จะท้าทายและยากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ โดยผู้นำประเภทนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีจิตวิญญาณที่มุ่งมั่นในการเติบโตของธุรกิจ เพราะมันกระตุ้นให้พนักงานเห็นและดึงศักยภาพของตัวเองออกมาได้ แต่ผู้นำประเภทนี้อาจทำให้พนักงานไม่สามารถไปได้สุดกับสิ่งที่ตัวเองถนัด เพราะต้องเปลี่ยนแปลงไปทำอย่างอื่นอยู่บ่อย ๆ

6. ผู้นำด้านการทำธุรกรรม (Transactional Leadership) ผู้นำด้านนี้เราจะเห็นได้เป็นปกติในทุก ๆ วัน ซึ่งมักจะให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย เช่น การให้โบนัสพิเศษเมื่อทำเป้าได้เหนือกว่าที่ตั้งไว้ ผู้นำประเภทนี้มักจะเสนอแผนการมอบสิ่งจูงใจเป็นรูปแบบของเงินรางวัลพิเศษ หากเราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมายหรือเกินกว่าเป้าหมายตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ามาทำงาน ซึ่งถือเป็นการตั้งบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานทุกคนและกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามในการสร้างผลงานให้คุ้มค่าอยู่ตลอดเวลา

7. ผู้นำที่ชอบสอนงาน (Coach-Style Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของทีมงานแต่ละคน เพื่อสร้างให้เกิดความแข็งแกร่งในการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะผู้นำแบบนี้จะคล้าย ๆ กับผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) กับผู้นำแบบมีกลยุทธ์ (Strategic Leadership) แต่เน้นไปทางการเพิ่มศักยภาพพนักงานรายบุคคล ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช่แค่มุ่งเน้นไปที่ทักษะที่ถนัดของแต่ละคนเท่านั้น แต่ยังสร้างทีมด้วยการค้นหาว่าใครมีความสามารถอื่น ๆ ที่ใช้ต่อยอดเรื่องต่าง ๆ ได้ ด้วยการมอบหมายงานใหม่ ๆ การให้คำปรึกษาหรือ

แนวทางในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

8. ผู้นำแบบราชการ (Bureaucratic Leadership) ผู้นำที่ยึดตำราเป็นหลักที่ยังเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน แต่จะปฏิเสธทันทีหากมีข้อขัดต่อระเบียบหรือนโยบายองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากองค์กรเก่าแก่ที่มีผู้อาวุโสบริหารงาน รวมไปถึงหน่วยงานราชการ ความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรมักจะถูกปฏิเสธเพราะขัดกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิม ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ายึดถือความสำเร็จแบบเดิม ๆ ในอดีตและคิดว่ายังใช้ได้อยู่ตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงใด ๆ

จากการศึกษาประเภทของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ประเภทของผู้นำควรมีการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ลักษณะงานและความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการ การทำความเข้าใจถึงข้อดีและข้อจำกัดของผู้นำแต่ละประเภทจะช่วยให้ผู้นำสามารถปรับบทบาทได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า Transformational Leadership นี้ มีนักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายเป็นภาษาไทยต่าง ๆ กันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปวีรบรรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของครูที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความ

พยายามในการคาดหวังสูงขึ้นกว่าเดิม พัฒนาระดับความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร การพยายามจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งกระบวนการที่ครุมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

ศุภรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กนกอร สมปราชญ์ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำตระหนักถึงความต้องการแรงจูงใจของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต

Bass (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการที่มีความสำคัญในความสำเร็จของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมองค์กรและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

3. ยกกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีความศรัทธาเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำคัญของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ขององค์กรและวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวแต่จะอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

Griffith (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ และการตัดสินใจให้ใช้วิธีการใหม่

Fullan (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (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)

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Northouse (2013) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ไม่ว่าจะเปลี่ยนในเรื่องอารมณ์

ความรู้สึก ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายในระยะยาว รวมไปถึงเป็นกระบวนการกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม การตอบสนองความต้องการและการดูแลผู้ตามในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกที่ผู้บริหารใช้กระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม มีความสามารถในการยกระดับจิตสำนึก โน้มน้าวจิตใจ และสร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความตระหนักและความต้องการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและเสียสละอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงประสานนโยบายหรือคำสั่งลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ร่วมผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตก็ยากที่จะอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัตน์ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

พิมพ์อ สดเอี่ยม (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามให้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สุกัญญา พูลกลี (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลต่อความคิด ผู้นำบารมี ก็คือ ผู้ที่มีความดีสมควรแก่การเคารพยกย่องนับถือ มีความสำนึกต่อส่วนรวม มีความน่าเชื่อถือ สม่่าเสมอ ไว้วางใจได้ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานชัดเจน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม

2. การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ให้การสนับสนุนให้ความสำคัญ ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการให้ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ ทำให้เกิดการยอมรับนับถือ ยอมทำตาม พุ่มเทกำลังใจ และกำลังกาย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. การกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม กระตุ้นให้เห็นความเจริญก้าวหน้า สร้างความเปลี่ยนแปลงวุฒิภาวะทางอารมณ์ เปลี่ยนความเชื่อและค่านิยม ให้โอกาสแก่ทุกคนเพื่อการพัฒนาที่เหมาะสม กระตุ้นให้รับรู้และตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ไขในมิติที่ใหม่และแตกต่างออกไปจากเดิม

4. การมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น และมีทัศนคติในเชิงบวก ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้ผู้ตามมองเห็นเป้าหมายขององค์กรและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และความสำเร็จขององค์กร

5. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ สร้างความศรัทธา โดยการปฏิบัติให้สะท้อนถึงสภาพการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางความคิดและจิตวิญญาณ เพื่อให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของตนเองต่อการพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ

ประชา โสภณนา (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา เพื่อนำนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

อานนท์ แสนภูวา (2565) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนความสำเร็จให้แก่องค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละเต็มใจรวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาเจตคติ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำพาองค์กรให้เกิดการพัฒนา นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการหรือแนวทางของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในการกิจและวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 41 ดังนี้

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

Bass (1997) แนวคิดของบาส ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบ เฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียด เฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องราวของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตาม สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน

ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

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

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการประพตติของผู้นำ

Mcshane และ Glinow (2000) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างภาพวิสัยทัศน์และนำเสนอภาพในอนาคตของหน่วยงาน ทำหน้าที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจของผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติ

ได้จริงและระบุได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของหน่วยงานทำให้ทุกคนเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับ เพื่อนำไปสู่การนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ ความสำคัญและประโยชน์จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในหน่วยงานมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดน่าเชื่อถือในตัวผู้นำการแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือและประการสุดท้าย ผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Rafferty และ Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง

2. การสื่อสารเชิงدلใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น

3. ผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ ผู้ตาม พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

5. การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้ผลตอบแทนหรือคำชมเชยแก่ผู้ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass และ Riggio (2006) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I's” ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเองและใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุจุดประสงค์ตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือและความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำแล้วยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจ มีแนวทางในการคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทาย สำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมีทัศนคติในด้านบวก เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถ

นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในที่ทำงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

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

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือการค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางและการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ โดยมี Burn และ Bass เป็นสองท่านที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering)

Fullan (2006) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่ แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่า จะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้าง เครื่องช่วย ในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อย ตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา ความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่ เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่าย ตรงข้ามคอยคัดค้าน

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถ จัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่ แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจาก การตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จัก สร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความ ไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่าง เพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้าง สปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่า ที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความ วิชาการข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมา วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียด ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bennis and Nanus (1985)	Bass (1997)	Mcshane and Glinow (2000)	Rafferty and Griffin (2004)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
นักวิชาการ							
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓			✓	✓	4*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓			✓	✓	4*
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓		✓	✓		4*
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓			✓		3*
5. การสร้างวิสัยทัศน์			✓	✓			2
6. การสื่อสารวิสัยทัศน์			✓				1
7. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์			✓				1
8. การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่ วิสัยทัศน์			✓				1
9. การสื่อสารเชิง دلใจ				✓			1
10. ผู้นำเชิงสนับสนุน				✓			1
11. การสรรเสริญบุคคล				✓			1
12. การพัฒนาผู้อื่น						✓	1
13. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง						✓	1
14. การบริหารจัดการความขัดแย้ง						✓	1
15. การสร้างพันธะความผูกพัน						✓	1
16. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความ ร่วมมือกัน						✓	1

จากตาราง 1 พบว่า การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี เรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ความถี่

เท่ากับ 4), การสร้างแรงบันดาลใจ (ความถี่เท่ากับ 4), การกระตุ้นการใช้ปัญญา (ความถี่เท่ากับ 4), การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ความถี่เท่ากับ 3) ตามลำดับ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ที่หนึ่งขึ้นไป จากแหล่งข้อมูลที่หามาได้ เป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ 4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1. การสื่อสารเชิง دلใจ 2. การสร้างพันธระความผูกพัน
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	1. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง 2. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1. ผู้นำเชิงสนับสนุน 2. การสรรเสริญบุคคล 3. การพัฒนาผู้อื่น 4. การบริหารจัดการความขัดแย้ง

จากตาราง 2 เมื่อได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาผนวกรวมทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ปราบกฏดังตาราง 3

พูน ปรน ทิโต ชีเว

ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	นักวิชาการ	Bennis and Nanus (1985)	Bass (1997)	Rafferty and Griffin (2004)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		✓	✓		✓	✓	4
2. การสร้างแรงบันดาลใจ		✓	✓		✓	✓	4
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา		✓	✓	✓	✓		4
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		✓	✓		✓		3

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



ภาพประกอบ 2 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธาเลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

ประชา โสภณนา (2563) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกมีคุณธรรมจริยธรรมที่สูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ตามว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

พรพรรณ คำทอน (2565) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควุมใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้บริหาร จะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ เสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ

ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์เพื่อบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่ง การมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

นุสรุ สาระกรณ (2566) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบ หรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก มีคุณธรรมจริยธรรม หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ตาม ว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

Bass และ Riggio (2006 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขาผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชมเคารพนับถือและความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำและยังรวมถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและแนวในการมีความคิดและจริยธรรมที่สูงและ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อ และความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษา สรุปได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เห็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถชี้แนะให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ร่วมกันอย่างชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิด คำพูด และการกระทำ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

และความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีศีลธรรมและจริยธรรม ใช้หลักคุณธรรมในการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหรืออารมณ์เพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความน่าเชื่อถือ มุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตนเอง ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม สามารถชี้แนะแนวทางและแนวคิดที่ถูกต้องให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การให้กำลังใจยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน พุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

ประชา โสภณนา (2563) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชื่นชมหรือจูงใจผู้ตาม ให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก

พรพรรณ คำทอง (2565) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการตั้งมาตรฐาน ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กร สร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร

ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

นุสรา สารกรณ์ (2566) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้นำหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม แสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน

อ่าวชนนธ์ อิมเพ็ง (2566) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก

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

Fullan (2006) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำ และทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation :IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษา สรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นและความมั่นใจในตนเอง มีเจตคติที่เชิงบวก มีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน ใช้หลักประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลในการบริหาร

ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีคุณภาพ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหามีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการ เหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

ประชา โสภณนา (2563) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหด้วยวิธีการแบบเดิม ๆ

อวชันนที อิมเพ็ง (2566) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ความรู้และปัญญา หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำสามารถคิดและแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์

พรพรรณ คำทอง (2565) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จพร้อมทั้งมองปัญหาในแง่มุมที่หลากหลาย

นุสรรา สารกรณ์ (2566) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษา สรุปได้ว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยการกระตุ้นให้คิดและทำงานอย่างมีระเบียบและเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการคิดที่สร้างสรรค์และหลากหลาย สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาางานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพ และสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรืออบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการจัดการและการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจใส่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า เช่น การปรับขั้นตอนหรือกฎระเบียบและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน

สนับสนุนให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยไม่ตำหนิเมื่อพบความล้มเหลว ยอมรับและสนับสนุนการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล โดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิตชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผยและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาเป็นพิเศษ

ประชา โสภณนา (2563) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา มีการให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคคลและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

พรพรรณ คำทอง (2565) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมโดย รู้จักข้อมูลเชิงลึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและเห็นใจบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เล็งสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจบุคคล

ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการกำหนดตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีพฤติกรรมการเป็นที่เล็งแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

นุสรา สารกรณ์ (2566) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล

อ่าวชนนที อิมเพ็ง (2566) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกในการเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ให้ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็น ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษา สรุปได้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลภายในองค์กร ให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ แสดงออกถึงการยอมรับและสนับสนุนความสามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ร่วมยินดีและสนับสนุนความสำเร็จ มอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตาม ศักยภาพของตนเอง และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคลอย่าง สม่าเสมอ ด้วยการปฏิสัมพันธ์และการพูดคุยในระดับบุคคลอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีรวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของแต่ละคนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ตาราง 4 สรุปลักษณ์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประพุดิตนเป็นแบบอย่าง 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การมีคุณธรรมจริยธรรม 4. การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างแรงจูงใจ 2. การกระตุ้นจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม 3. การสร้างความเชื่อมั่นและเจตคติเชิงบวก
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีความคิดสร้างสรรค์ 2. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3. การเปลี่ยนกรอบและมุมมองในการทำงาน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2. การปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา 3. การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล

จากตาราง 4 สามารถสรุปลักษณ์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

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

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างแรงจูงใจ
2. การกระตุ้นจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม
3. การสร้างความเชื่อมั่นและเจตคติเชิงบวก

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
3. การเปลี่ยนกรอบและมุมมองในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 2. การปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา
 3. การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

James M. Burns (1978) ได้กล่าวว่า แนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนา เปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในปัจจุบัน

Bernard M. Bass (1985) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (Charisma) เช่น นักร้อง ดารา ไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอ

Phillip R. Harris (1989) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีดังนี้ 1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไหร่ก็ได้ 3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ 4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำทั้งสองประเภท คือ ผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงานและพยายามให้เขารับมันตราบที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ

2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทน และสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม

3. ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาขนาดเท่าที่ เขาจะทำงานให้ลุล่วง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพบได้เมื่อผู้นำมี ลักษณะ ดังนี้

3.1. ช่วยความสนใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มอบงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสำเร็จที่สูงขึ้น

3.2. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน หรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ

3.3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น

3.4. ช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงและทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่

คณะ

Gary Yukl and Van David D. Fleet(1992) ได้กล่าวว่า จากการวิจัยพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแล สอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความ จำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้น กันแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ รวมทั้งส่งเสริมการแก้ไข ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุง โครงสร้างองค์การและระบบการบริหารเพื่อนเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่า หลังจากที่เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส (Burns)

James M. Burns(1978) ได้กล่าวว่า ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอน เริ่มต้นได้รับกับพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์นส (Burns) อธิบายภาวะ ผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขของ ผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อ

ปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบิร์นส (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่อง เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบิร์นส (Burns) มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับผู้มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

James M. Burns (1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจความต้องการความจำเป็น และความคาดหวังของผู้นำและของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จ ในการทำงานถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นตอนแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมายหมาย (End values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและเสรีมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำทำให้ผู้ตามตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่าง

ค่านิยมกับ วิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการ ต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory) ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมหรือระดับการพัฒนาจริยธรรมแล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมาย ที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

เบิร์นส (Burns) จำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพสังคม มีแนวคิดและค่านิยมในการมองข้ามความต้องการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อมมุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2. ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการมีส่วนร่วมของพันธมิตรทั้งที่มีเป้าหมายที่จะปฏิรูปและไม่ปฏิรูปตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรม มุ่งจับคู่วิธีการและเป้าหมาย เปลี่ยนสภาพส่วนต่าง ๆ ของสังคมให้ตระหนักถึงหลักคุณธรรม (Moral Principles)

3. ภาวะผู้นำการปฏิวัติ (Revolutionaries) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการผูกมัด ความมุ่งมั่น ความกล้าหาญ ความไม่เห็นแก่ตัวและแม้แต่การละทิ้งตัวเอง นักปฏิรูปปฏิบัติการเป็นส่วน ๆ (The Parts) ในขณะที่นักปฏิวัติปฏิบัติการในภาพรวม (The Whole) ให้ความหมายที่กว้างมากที่สุด การปฏิวัติคือการเปลี่ยนสภาพของระบบสังคม ทั้งระบบให้สมบูรณ์และวงกว้างการเปลี่ยนสภาพดังกล่าว หมายถึง การสร้างลัทธิใหม่ ความเคลื่อนไหว ความกระตือรือร้นที่จะล้มล้างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถส่งผลต่อการสร้างเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม กฎหมาย และแม้แต่ชนชั้นทางสังคมใหม่

4. ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes) คือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีหรือความสามารถพิเศษ (Charismatics) ซึ่งถูกอ้างอิงมากที่สุดในปัจจุบัน ในฐานะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่านึงถึงและต้องการผู้ตามที่มีศักยภาพ จึงเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ กล่าวคือ มีสติปัญญา เป็นนักปฏิรูป เป็นนักปฏิวัติ และเป็นวีรบุรุษ (มีบารมี) ซึ่งทฤษฎีของเบิร์นส สรุปว่า ค่านิยมแบบศีลธรรมผลักดันให้บุคคลสามารถใช้อำนาจ แต่ไม่ใช่ผู้นำตามคำจำกัดความของเบิร์นส ค่านิยมเชิงคุณธรรม (วิธีการกับเป้าหมาย) ผลักดันให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งแตกต่างจากอำนาจที่ชั่วร้ายของผู้ที่ประพฤติผิดศีลธรรม กล่าวโดยสรุป รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส คือ ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งถือเป็นผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากผู้นำที่ไม่มีคุณธรรมไม่สามารถนำผู้ตามไปสู่การให้เหตุผลเชิงคุณธรรมใน

ระดับที่สูงขึ้น (ตามลำดับขั้นของโคเบิร์ก) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “มีศักยภาพมากกว่า” “ซับซ้อนมากกว่า” “มีคุณธรรมสูงกว่า” ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเน้นเป้าหมาย (Ends) ตามทฤษฎีอำนาจและแรงจูงใจทางจิตวิทยาของเบิร์นส “ผู้นำทุกคน คือ ผู้มีอำนาจแต่ไม่ใช่ผู้มีอำนาจทุกคนที่จะเป็นผู้นำ และในทางจิตวิทยาผู้ใช้อำนาจจะแตกต่างจากผู้นำ เนื่องจากผู้ใช้อำนาจ “ปฏิบัติต่อบุคคลเหมือนสิ่งของ” และ “ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ปล้ำแรงจูงใจของผู้ตาม” บทยอดปิรามิด คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ และอาจจะเปลี่ยนผู้นำให้เป็นผู้ทำให้เกิดคุณธรรม” (Moral Agents) ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์บนฐานของอำนาจและค่านิยมเชิงคุณธรรม

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

Bernard M. Bass (1985) จากทฤษฎีของเบิร์นส (Burns) ต่อมา บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและความคุ้มค่าผลลัพท์ของงานมากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าสนใจตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมี ได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดของ บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบิร์นส (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทนในตอนเริ่มต้นของ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass) ได้เสนอว่าผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational

Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) สิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูง บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดทการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมทำงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำ ถูกเกลียดชังคิดว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียว อาจใช้ได้ทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner)

J.M Kouzes and B.Z. Posner (2002) ได้กล่าวว่า การมีภาวะผู้นำนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม สังกัดได้จากทักษะและความสามารถ แม้จะมีความแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรม เพศ อายุ และตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำ ในการบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พวกเขาได้พัฒนาการวิจัยอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อปฏิบัติภาวะผู้นำในปัจจุบัน และเมื่อพวกเขาเริ่มศึกษาก็ค้นพบว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทำเมื่อพวกเขาอยู่ในจุดสูงสุดพวกเขาค้นพบว่าเมื่อผู้นำอยู่ในจุดสูงสุดแล้วจะมี 5 หลักปฏิบัติคล้าย ๆ กันทุกคน คือ พวกเขาสร้างแบบจำลอง, สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน, สร้างกระบวนการที่ทำหาย, สนับสนุนผู้อื่นให้ลงมือปฏิบัติ และสุดท้ายอย่างน้อย ๆ พวกเราสร้างขวัญและกำลังใจ 3 ทศวรรษต่อมาแบบ 5 ข้อ ปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำยังคงพิสูจน์ประสิทธิภาพของมันได้อย่างชัดเจน มีหลักฐานที่สร้างผลสำเร็จต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นแบบบุคคล แบบทีมองค์กรและชุมชน โดยรูปแบบ 5 ข้อ ปฏิบัตินี้ได้เปิดแนวคิดนามธรรมของภาวะผู้นำซึ่งทำให้เข้าใจง่ายว่าข้อปฏิบัติและพฤติกรรมสามารถสอนและเรียนรู้ได้หากทุกคน เต็มใจที่จะอยากจะพัฒนาและยอมรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น โดยวัดและตรวจสอบตามรายการข้อปฏิบัติของ ภาวะ

ผู้นำ (LPI) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการประเมินความเป็นผู้นำในระดับโลก จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องยืนยันได้ว่า รูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติและเครื่องมือในการประเมินของพวกเขา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันทั้งประสิทธิภาพของผู้นำและระดับความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วม รวมถึงความพึงพอใจของผู้ที่จะปฏิบัติตาม

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรม จากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยบาสและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำกับแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของคนและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model Of The Full Range Of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ พฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ

4.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

J.p Kotter (1996) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น ถึงแม้บางคนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมักเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็องค์กรรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะมีอุปสรรคอยู่บ้าง เพราะพวกเราไม่ได้ถูกเตรียมมาสำหรับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น สำหรับคนในรุ่นก่อน ๆ ไม่ได้เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี ทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบเศรษฐกิจในระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบการปกครอง และจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก อันก่อให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งที่มากขึ้นด้วยปัจจัยสำคัญต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ และการพัฒนาทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดแรงผลักดันจาก ภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับ ต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอนซึ่งมีน้อยคนนักที่จะเข้าใจและจัดการกระบวนการ ดังกล่าวได้ดี กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือ ช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤต

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการ กำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม ให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการ สร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communication the Change Vision) ด้วยการให้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนใน องค์กร ด้วยการชี้แนะและจำลองสถานการณ์จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง

5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือ วิธีการต่าง ๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้ การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้าง แรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและ นโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคคลากรที่เป็นกำลัง สำคัญในการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่ม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

4.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และนันุส (Bennis and Nanus)

Warren Bennis, and Burt Nanus (1985) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้นำจากองค์กรทางธุรกิจและทางราชการในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ (Attention Through Vision)
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Meaning Through Communication)
3. เป็นแบบอย่าง (Deployment of Self)
4. สร้างความน่าเชื่อถือ (Trust Through Positioning)

4.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอนเกอร์ (Conger)

J.A Conge (1989) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะแสดงออกผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ (Sensing Opportunity and Formulating a Vision)
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision That Inspires)
3. เพิ่มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Empowering Other to Achieve the Vision)
4. ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (Encouraging commitment in Followers)
5. สร้างความเชื่อมั่นในตัวบุคคล (Building Trust Through Personal Commitment)

4.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเคนท์และคณะ (Kent et al)

T.W Kent, และคณะ (1996) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Visioning)
2. สร้างความเป็นไปได้ (Creating Possibilities)
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating for Meaning)

4. การส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน (Enlisting and Developing stakeholders)
5. ตั้งใจสร้างจิตวิญญาณ (Building Spirit and Willfulness)
6. เป็นแบบอย่าง (Managing one's Self)

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

องค์กรบางส่วนในสังคมมองข้ามกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำและผู้ตาม เพราะเข้าใจว่า การเป็นผู้ตามไม่ต้องเรียนรู้หลักการใด ๆ เพียงแต่คอยทำตามที่ผู้นำสั่งการหรือมอบหมายก็เพียงพอแล้ว แต่ในความจริงแล้วการเป็นผู้ตามที่ดีต้องมีหลักมีเกณฑ์ให้ปฏิบัติ เห็นได้จากปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ จะยึดตัวผู้นำเป็นหลักในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นภายในองค์กรจึงต้องมีการส่งเสริมหรือการเสริมสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี จะสามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสนำตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์อัน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการ เรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลง ตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามา มีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

ชาญ คำภีระแปง และคณะ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้ หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ผู้สร้ต้น ดอนสกลิตย์ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำโดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ให้แนวคิดหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ชนิกานต์ พัฒนินบูลย์ และ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2563) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมีความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงบวกสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร
2. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญกับความต้องการและความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์และวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลช่วยในการแก้ปัญหาและนวัตกรรม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบชัดเจน ครอบคลุมและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการนำพาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วรวิทย์ อ้นปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ และ โกววัฒน์ เทศบุตร (2564) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน
2. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานและพัฒนาองค์กร
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ช่วยส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ช่วยให้มีความสำคัญกับความแตกต่างและความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
6. การทำงานเป็นทีม ช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำพาองค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ไชยพร สำราญสุข และสุรเชษฐ์ น้อยฤทธิ์ (2566) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวและเกิดการพัฒนา โดยมีความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การมีผู้นำที่มีอุดมการณ์ชัดเจนสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรได้
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญกับความต้องการและความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่
3. การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้กับทีมงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์และวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นและเกิดนวัตกรรมในการแก้ปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน

ศักรินทร์ ภิวัฒน และ ฉันทยาภรณ์ นวลสิงห์ (2567) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัวและก้าวทันต่อสถานการณ์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม โดยเฉพาะในภาคการศึกษาที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือในการทำงาน มีความพร้อมปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ลดปัญหาความขัดแย้ง เป็นองค์กรแห่งความสุข

3. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ให้แนวคิดหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2561) ได้อธิบายถึงหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 เป็นโมเดล เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70 : 20 : 10 อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบไปด้วย การจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ

70 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทายหรือ งานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาท หน้าที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึง ความมีประสิทธิภาพของผู้นำเพราะถ้าปราศจากประสบการณ์แล้ว ความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยน กลับไปเป็นทักษะได้โดยประสบการณ์ที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ก็คือ ประสบการณ์ท้าทาย (Challenging Experience) ประสบการณ์เกี่ยวกับงาน (Source Experience) ประสบการณ์กว้าง ข้นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Broad Experience) และประสบการณ์ที่เป็นจุดพลิกผันชีวิตที่สำคัญ (Pivotal Experience) สัดส่วน 70 เปอร์เซนต์นี้ คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานลงมือปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบจริงในสถานการณ์ที่ทำงานจริงเพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการ ทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายยิ่ง มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้นช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นการมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น

20 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มา จาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสร้างสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง การมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านสังคม การเป็นพี่ เลี้ยง การสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย เช่น การสอน งานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ใน ภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงานและเรียนรู้จาก สังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเองสัดส่วน 20 เปอร์เซนต์นี้ คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้รุ่นน้อง ๆ ผ่าน ประสบการณ์กว้างไกลของตัวเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่น รวมทั้งคนที่อยู่รอบข้างเพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองเห็นองค์การได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่าง เป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบ ออนไลน์ (E-learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น โดยสรุปสัดส่วน 10 เปอร์เซนต์ นี้

คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี หลักการและแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบและเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุด ให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การเรียนรู้หลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

หลักการพัฒนาในแต่ละสัดส่วนต่างช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้วแต่ปรากฏว่ายังทำงานได้ไม่ดี อาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์ มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงานผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าจะต้องแก้ไขการทำงานอย่างไร หรือการทำงานให้ดีขึ้นก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำแต่การเรียนแค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียวโดยปราศจากการปฏิบัติ ก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ และ 20 เปอร์เซ็นต์ จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติส่งผลให้การเรียนแบบสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้

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

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานในแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

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

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Charles และ Wagnier (2013) ได้ให้แนวคิดหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หลักการพัฒนาคูกลการตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวม และความคล่องตัว จากการศึกษาหลักการพัฒนาจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญ โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

Jennings (2013) ได้ให้แนวคิดหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หลักการพัฒนาคูกลการตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนาหลักการพัฒนาคูกลการตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบหลักการพัฒนาคูกลการ 70 : 20 : 10 ผู้วิจัยได้นำหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาสังเคราะห์เป็นหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏดังตาราง 5

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 5 การสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี

หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สุธรรม ธรรมทัศน์ (2561)	Lombardo และ Eichinger (1996)	Charles และ Wargnier (1992)	Jerrnings (2013)	ความถี่
ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากการทำงาน	✓			✓	2*
ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากประสบการณ์		✓			1
ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง			✓		1
ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากผู้อื่น	✓		✓		2*
ร้อยละ 20 การค้นคว้า การสอนแนะ		✓			1
ร้อยละ 20 การเรียนรู้ทางสังคม				✓	1
ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตร/อบรม		✓	✓	✓	3*
ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากห้องเรียน	✓				1

จากตาราง 5 พบว่าผลการสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียงลำดับความถี่ ตามกรอบการพัฒนาคอลลาจ 70 : 20 : 10 ได้ดังนี้ ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากการทำงาน (ความถี่เท่ากับ 2) ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากผู้อื่น (ความถี่เท่ากับ 2) ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตร/อบรม (ความถี่เท่ากับ 3) หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนักวิชาการต่าง ๆ มีความหมายใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญ ตามกรอบการพัฒนาคอลลาจ 70 : 20 : 10 ซึ่งมี 3 วิธี คือ

1. ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์
2. ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น
3. ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

พระเอกชัย พิเลศรัมย์ (2562) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยเน้นกระบวนการที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา คือ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาเพื่อระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและพันธกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ การเสริมสร้างคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง คือ การส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
5. การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ คือ การติดตามผลและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบดังกล่าวจะมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

Meggison (1972) ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็น “การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงานการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหารการพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนดการแสดงผลสัมฤทธิ์ การใช้สื่อดิจิทัลประกอบภาพถ่ายยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกม การจัดฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรม การตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์”

McCauley (1986) ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ มี 4 วิธีการ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการ กับความเครียด การทำงานที่ทำทาย ทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

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

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำมีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำมีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ มีกระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ มี 7 วิธีการ ดังนี้

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

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น บริษัทที่มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการและผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้น ภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่ม ดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุง

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

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

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

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

Dubrin (2004) ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า คือ การให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัย ให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ผู้นำคนนั้น ก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ใน

ระดับสูงทั้งหลายจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูงมีความรู้ดีซึ่งความรู้ที่ได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและจะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหาร จะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

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

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Anderson และคณะ (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาสู่โลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์

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

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

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

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

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

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

จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ผู้วิจัยจึงสรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 ได้ดังนี้

พูนุ ปณฺ ทิโต ชิว

ตาราง 6 สังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลักการเสริมสร้าง	วิธีการเสริมสร้าง	รายละเอียด
ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนา จากประสบการณ์ (Learning from Experience)	<ol style="list-style-type: none"> 1) มอบหมายภารกิจหรือโปรเจกต์ที่ท้าทาย เช่น การบริหารและการพัฒนาโครงการนวัตกรรม 2) หมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มมุมมองการบริหารจากหลายบริบท 3) On-the-job Coaching โดยผู้นำได้รับคำแนะนำขณะทำงานจริง 4) Reflection Session ให้ผู้นำสะท้อนและถอดบทเรียนจากสถานการณ์ที่ตนเองมีส่วนร่วม 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะผ่านการทำงานจริง ประสบการณ์ตรง เช่น การนำการเปลี่ยนแปลงการบริหารโครงการสำคัญ และการถอดบทเรียนจากประสบการณ์
ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Others)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mentoring หรือ Coaching จากผู้นำรุ่นพี่ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง 2) Community of Practice (CoP) หรือกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3) Feedback 360 องศา เพื่อสะท้อนมุมมองจากหลากหลายผู้เกี่ยวข้อง 4) Action Learning Teams ทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาจริง พร้อมการเรียนรู้ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - เสริมสร้างภาวะผู้นำผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้คำปรึกษาและการทำงานเป็นทีม
ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตร หรือโปรแกรมพัฒนา (Formal Learning)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มพูนความรู้ผ่านหลักสูตรการอบรมและเนื้อหาที่ออกแบบเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 6 (ต่อ)

หลักการเสริมสร้าง	วิธีการเสริมสร้าง	รายละเอียด
	3) การเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning, MOOC) ด้าน Change Management และ Transformational Leadership 4) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Study) ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง	

จากตาราง 6 การสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า

1. ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ 1) การมอบภารกิจโปรเจกต์ที่ท้าทาย 2) หมุนเวียนงาน (Job Rotation) 3) On-the-job Coaching 4) Reflection Session

2. ร้อยละ 20 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ 1) Mentoring/Coaching จากผู้นำรุ่นพี่ 2) การจัด Community of Practice (CoP) 3) Feedback 360 องศา 4) Action Learning Teams

3. ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Program) 3) E-learning / MOOC 4) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของโปรแกรมเสริมสร้าง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างไว้ดังนี้

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรมแผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรให้เกิดความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Barr และ Keating (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับ แต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตาม ความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมาย โดยเฉพาะ

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้ เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมิน จะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Silva และ Rider (2012) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำ ในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

Knowles, Holton, & Swanson (2015) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม เสริมสร้าง หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ออกแบบอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถหรือทักษะของกลุ่มเป้าหมายในด้านใดด้านหนึ่ง โดยอาศัยหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ที่เน้นการมีส่วนร่วมจาก ประสบการณ์ตรงและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรม สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการ ดำเนินงานหรือชุดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนาเป้าหมายให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง

องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง องค์ประกอบพื้นฐานเปรียบเสมือนแบบจำลอง แนวคิดที่สรุปสาระสำคัญ เนื้อหา การดำเนินการ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ไปด้วยกัน สำหรับผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนั้น องค์ประกอบของโปรแกรมสามารถใช้เป็นกรอบสำหรับการออกแบบแผน ดำเนินการ การนำไปใช้และการประเมินผล ดังนั้น การศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจึงมีความสำคัญต่อการวางแผน กำหนดรูปแบบให้มีความเหมาะสม และวิธีการที่จะสามารถเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของโปรแกรม ไว้ดังนี้

สมิตรา พงศธร (2550) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของโปรแกรม ไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) วัตถุประสงค์ (Objectives) 4) เนื้อหาวิชา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของ หลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นการหล่อหลอมกำหนด ประสบการณ์การเรียนรู้ และการศึกษาของผู้เรียน

Mintzberg (1999) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. บริบท หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคำนึงถึง บริบท เฉพาะที่ผู้นำดำเนินการรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง

2. เป้าหมาย หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรได้รับการออกแบบ โดย คำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งควรสอดคล้องกับความต้องการและลำดับ ความสำคัญขององค์กร

3. กระบวนการ หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้ วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึง การสอนในห้องเรียน กิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกสอน การให้คำปรึกษาและการ เรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้เข้าร่วม หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรปรับให้เข้ากับ ความต้องการและลักษณะของผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจรวมถึงข้อควรพิจารณา เช่น ระดับประสบการณ์รูปแบบ การเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนา

5. วัฒนธรรม หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควร คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงค่านิยมความเชื่อและบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมภายในองค์กร

Kanaya และคณะ (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทาง วิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบ ของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบท เดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง

Charney และ Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการ พัฒนา ไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดีเพื่อให้สามารถ เกิด ความสำเร็จในการพัฒนาได้โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

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

Hughes, Ginnett และ Curphy (2009) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ดังนี้

1. บริบท หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงบริบทขององค์กรที่ผู้นำดำเนินการ ซึ่งรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง ตลอดจนปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อม การแข่งขันและภูมิทัศน์ด้านกฎระเบียบ

2. เนื้อหา หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมเฉพาะที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในบริบทที่กำหนด ซึ่งอาจรวมถึงทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจและการคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนรูปแบบความเป็นผู้นำหรือแนวทางเฉพาะที่เหมาะสมกับองค์กร

3. กระบวนการ หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึงการสอนในห้องเรียน กิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกสอน การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้เข้าร่วม หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรปรับให้เข้ากับความต้องการและลักษณะของผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจรวมถึงข้อควรพิจารณา เช่น ระดับประสบการณ์ รูปแบบการเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนา

5. การประเมินผล หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีกระบวนการประเมินผลกระทบของโปรแกรมที่มีต่อทั้งผู้เข้าร่วมรายบุคคลและองค์กรโดยรวม สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับมาตรการต่าง ๆ เช่น ข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมการประเมิน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือประสิทธิภาพและการวิเคราะห์ผลลัพธ์ขององค์กร

Armstrong (2010) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของโปรแกรม ไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา กิจกรรม 4) กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินโปรแกรม

Dyer และคณะ (2013) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 6) การประเมินผลโปรแกรม

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากนักวิชาการ เอกสาร ตำรา ทฤษฎี ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของโปรแกรมมาสังเคราะห์ ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	นักวิชาการ	สุเมธรา พงศธร (2550)	Mintzberg (1999)	Kanaya และคณะ (2005)	Charney และ Conway (2005)	Hughes, Ginnett และ Curphy (2009)	Armstrong (2010)	Dyer และคณะ (2013)	ความถี่
หลักการ					✓		✓	✓	3*
วัตถุประสงค์		✓			✓		✓	✓	4*
เป้าหมาย		✓	✓		✓			✓	4*
คุณสมบัติ					✓				1
เนื้อหา		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6*
เอกสาร					✓				1
กระบวนการ			✓		✓	✓	✓	✓	5*
การประเมินผล					✓	✓	✓	✓	4*
จุดมุ่งหมาย		✓							1
กิจกรรม		✓							1
บริบท			✓			✓			2
ผู้เข้าร่วม			✓			✓			2
วัฒนธรรม			✓						1
รูปแบบ				✓					1

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	นักวิชาการ							ความถี่
	สุมิตรา พงศธร (2550)	Mintzberg (1999)	Kanaya และคณะ (2005)	Charney และ Conway (2005)	Hughes, Ginnett และ Curphy (2009)	Armstrong (2010)	Dyer และคณะ (2013)	
ระยะเวลา			✓					1
ความต่อเนื่อง			✓					1
การเรียนรู้เชิงรุก			✓					1

จากตาราง 7 พบว่า สัณนิษฐานองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยเลือกใช้ความถี่ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป โดยการเรียงความถี่จากน้อยไปหามาก ดังนี้ หลักการ (ความถี่เท่ากับ 3), วัตถุประสงค์ (ความถี่เท่ากับ 4), เป้าหมาย (ความถี่เท่ากับ 4), การประเมินผล (ความถี่เท่ากับ 4) กระบวนการ (ความถี่เท่ากับ 5) เนื้อหา (ความถี่เท่ากับ 6) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรม จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง และได้จัดเรียงลำดับขั้นตอนวิธีการขององค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เป้าหมาย
4. เนื้อหา
5. กระบวนการ
6. การวัดและประเมินผล

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Knowles (1980) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

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

Styles (1990) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

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

Boone (1992) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลักและ ขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
 - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย
 - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย
 - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน บทบาท และความสัมพันธ์
 - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การทางด้าน การอำนวยการ การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้
 - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุง
องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ
เปลี่ยนแปลง องค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะขององค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน
องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการ ตาราง
กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและ
ความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้าน
การแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการ
ตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทั้งในระดับบุคคลระดับ
กลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม
กระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมี
รายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและ
ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคคุณค่าของโปรแกรม

Carolyn และคณะ (2013) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training
Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือ
ทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และสามารถ
เชื่อมโยง ช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการ
ฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program)
โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย
ระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อ
เสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ ผู้เข้าอบรม
ได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือ ใช้วิธีการ
ผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครง เนื้อเรื่องที่จะ
ช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้ง จะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี

กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Knowles (1980)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn และคณะ (2013)	ความถี่
นักวิชาการ 1. การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	✓						1

ตาราง 8 (ต่อ)

นักวิชาการ	Knowles (1980)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn และคณะ (2013)	ความถี่
กระบวนการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง							
2. การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน	✓		✓		✓		4*
3. การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้	✓						1
4. การสร้างทิศทางเป้าหมาย วัตถุประสงค์การเรียนรู้	✓	✓		✓	✓		4*
5. การใช้โปรแกรม	✓	✓		✓			4*
6. การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
7. การประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓	6*
8. การตัดสินใจ				✓			2
9. การจัดการทรัพยากร		✓					1
10. การประเมินสิ่งแวดล้อม		✓					1
11. ระบุแนวความคิดของโปรแกรม					✓		1
12. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม					✓		1
13. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้					✓		1
14. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง					✓		1

จากตาราง 8 พบว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมโดยการเลือกคะแนนความถี่สูงสุด คือ การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้(ความถี่เท่ากับ 6) การประเมินผล (ความถี่เท่ากับ 6) รองลงมา คือ การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน (ความถี่เท่ากับ 4) การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้ (ความถี่เท่ากับ 4) การใช้โปรแกรม (ความถี่เท่ากับ 4) และ

ผู้วิจัยได้เลือกและนำกระบวนการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันกับกระบวนการอื่น แต่ใช้ชื่อต่างกัน นำมาจัดหมวดหมู่การพัฒนาโปรแกรมใหม่ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. การออกแบบโปรแกรม
3. การประเมินผลโปรแกรม

บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เลขที่ 85 ถนนศรีสวัสดิ์ ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000 โทรศัพท์ 043-711102 วิสัยทัศน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จัดการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งสู่อาเซียนและก้าวสู่ระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

2. ประวัติหน่วยงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2542 และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 กำหนดให้การบริหารและการจัดการขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดย คำนึงถึงปริมาณ สถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น และให้มีสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น

โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกิดขึ้นตามที่กระทรวง ศึกษาธิการประกาศกำหนดให้มี เขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2556 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุง แก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2550 เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2550 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่ การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2551 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2551 อาศัย อำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 ตลอดจนประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่

ประถมศึกษา ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้ถูกประกาศเปลี่ยนแปลงเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอแกลง อำเภอกันทรวิชัย และอำเภอบรบือ โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 85 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ปัจจุบัน นายสุภาพ วงษ์ษามาตย์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุมครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2560 และตามคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมติคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุม ครั้งที่ 8/2561 เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2561 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

“สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
 5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
 6. ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานศึกษาประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
 9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
 11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- ข้อ 6 ให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังต่อไปนี้
1. กลุ่มอำนวยการ
 2. กลุ่มนโยบายและแผน
 3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
 4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
 5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
 6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
 7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
 8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 9. หน่วยตรวจสอบภายใน
 10. กลุ่มกฎหมายและคดี

4. วิสัยทัศน์ (VISION)

“ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ มีความรู้ มีสมรรถนะที่จำเป็น มีความสุข มีเป้าหมาย และสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

5. พันธกิจ (MISSION)

5.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์

5.2 พัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยแก่นักเรียน

5.3 ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

5.4 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

5.5 สร้างโอกาสความเสมอภาคลดความเสี่ยงนั้นให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5.6 พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

5.7 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.8 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

6. ผลสัมฤทธิ์

6.1 ผู้เรียนมีภูมิคุ้มกันพร้อมที่จะรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ รู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่และชีวิตวิถีถัดไปและได้รับการศึกษาในสถานศึกษาที่มีความปลอดภัย

6.2 ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับการบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงเสมอภาคและเท่าเทียม

6.3 ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะที่เหมาะสม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามช่วงวัย รวมถึงได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ

6.4 หน่วยงานและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

7. กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

8. เป้าประสงค์

8.1 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

8.2 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่เสมอภาค มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นศตวรรษที่ 21

8.3 เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคัน ได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.4 ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยคุกคาม 9 รูปแบบ ได้แก่ ภัยยาเสพติด ภัยความรุนแรง ภัยพิบัติต่าง ๆ อุบัติเหตุ โรคอุบัติใหม่ ฝุ่น การค้ามนุษย์การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำและรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

8.5 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู

8.6 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

8.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

9. จุดเน้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

เป็นการดำเนินการกำหนดเพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ จึงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความปลอดภัย ด้านโอกาส ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการต่อยอดพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “วิถีอนาคต วิถีคุณภาพ” จึงกำหนดนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ด้านความปลอดภัย

1.1 พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยของผู้เรียนทุกคนพร้อมเสริมสร้างระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยอย่างเข้มข้น ให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จากโรคภัยต่าง ๆ ภัย พิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

1.2 ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดีและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.3 สร้างภูมิคุ้มกันการ รู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิต วิธีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)

2. ด้านโอกาสและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน ให้เด็กปฐมวัยที่มีอายุ 3-6 ปีทุกคน เข้าสู่ระบบการศึกษา สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการดูแลปกป้อง เพื่อให้มีพัฒนาการครบทุกด้าน โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้าถึงโอกาสความเสมอภาคและได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะสำหรับการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพในอนาคตได้ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ

2.3 จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

2.4 ส่งเสริมเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและจัดหาทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้การฝึกอาชีพเพื่อให้มีทักษะในการดำเนินชีวิตสามารถพึ่งตนเองได้

2.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะการดูแลและป้องกันไม่ให้นักเรียนหลุดออกจากระบบการศึกษาและช่วยเหลือเด็กตกหล่นเด็กออกกลางคันให้กลับเข้าสู่ระบบ

3. ด้านคุณภาพ

3.1 ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาที่มีความพร้อมให้นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นสมรรถนะไปใช้ตามศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการและบริบท

3.2 พัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะที่เหมาะสมตามช่วงวัย สามารถจัดการตนเอง มีการคิดขั้นสูง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถจัดระบบและกระบวนการทำงานของตนเอง และร่วมกับผู้อื่นโดยใช้การรวมพลังทำงานเป็นทีม เป็นพลเมืองที่ดีมีศีลธรรมและอยู่ร่วมกับธรรมชาติ และวิทยาการอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.3 จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่การมีอาชีพมีงานทำและส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.4 ส่งเสริมและพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลคุณภาพผู้เรียนให้ควบคู่กับการเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้และสมรรถนะของผู้เรียนเป็นรายบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการนำระบบธนาคารหน่วยกิตมาใช้ในการเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้เรียนในสถานศึกษา

3.5 พัฒนาส่งเสริมผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ

4. ด้านประสิทธิภาพ

4.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจและใช้พื้นที่เป็นฐานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญตามหลักธรรมาภิบาล

4.2 นำเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดฐานข้อมูลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพใช้พื้นที่เป็นฐาน ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันและแสวงหาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อให้ประสิทธิผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

4.4 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ โรงเรียนที่ตั้งในพื้นที่ลักษณะพิเศษและโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

4.5 เพิ่มประสิทธิภาพการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาการปรับกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย และอำเภอบรบือ มีโรงเรียนในความดูแล 188 โรงเรียน มีจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น 1,404 คน

ผลการติดตามและประเมินผล การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีพ.ศ. 2566 รอบ 12 เดือน



**ผลการติดตาม ประเมินผล การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**

ผลการประเมิน	ระดับคุณภาพ
1. ตัวชี้วัดนโยบายเร่งด่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Quick Policy : OP)	ดีมาก
2. ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ดีเยี่ยม
3. มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ดีเยี่ยม

ภาพประกอบ 3 แสดงผลการติดตาม ประเมินผล การบริหารและการจัดการขั้นพื้นฐานในภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จากผลการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดนโยบายเร่งด่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก สามารถสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญ เป็นผู้นำขององค์กรที่จะสามารถนำนโยบายเร่งด่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 นำไปปฏิบัติลงสู่สถานศึกษาให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะสามารถนำหลักการบริหารองค์กร รวมทั้งนำแนวนโยบายวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ไปปรับใช้ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและมีผลลัพธ์ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนให้อยู่ในระดับคุณภาพดีเยี่ยมต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ผุสรรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 2) ศึกษา

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 52 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารวิชาการ จำนวน 52 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 52 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีจำนวน 8 องค์ประกอบโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีส่วนประกอบดังนี้ หลักการวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการและการประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ 4) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 56 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 วิธีการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคและความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{Modified}) ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การประชุมปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

อนุชัช วันศรีรัตน์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน ครูจำนวน 259 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 73 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI Modified) ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติและการศึกษาดูงาน 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด มีขอบข่าย ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา มี 4 โมดูล ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การดำเนินการ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3) การศึกษาดูงาน และ 6) การประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ไชยพร สาราณสุข (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 2) สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 299 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 23 โรงเรียน ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สร้างโปรแกรมโดยการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รวม 5 คน จากโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียนและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือก แบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 3 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.228 – 0.951 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.815 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สรุปได้ว่า ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ในครั้งนี้ช่วยให้สถานศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

วลัยลักษณ์ ชุมพล (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 263 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดขึ้น

นุสรรา สารกรณ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคกาฬสินธุ์ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคกาฬสินธุ์ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคกาฬสินธุ์เขต 1 ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคกาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2565 โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 350 คน 2) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยการศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ติดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการศึกษาในระยะที่ 2 นำมายกร่างแนวทางและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบสอบถาม และแบบประเมินสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติ ใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมและ 5) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติ ใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก

อติเทพ เสี่ยงสาย (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออสไตน์ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ สร้างขวัญ กำลังใจ ต้นแบบนำทาง สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน กล้าทำทลายต่อกระบวนการและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นตามลำดับ 2. ประสิทธิผลของ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ท่วมท้นเวลาในการทำงานและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อวิชชนท์ อิมเพ็ง (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา นครพนม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา นครพนม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในปีการศึกษา 2565 จำนวน 331 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 75 คน และครูผู้สอน จำนวน 256 คน จากจำนวน 75 โรงเรียน วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.479 - 0.880 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.984 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.539 - 0.788 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา นครพนม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกัน 3. การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา นครพนม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกัน 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X) กับการปฏิบัติงานของครู (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับสูง ($r_{XtYt} = 0.776$) 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 คือ ด้านเกิดการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ (X5) การสร้างแรงบันดาลใจ (X3) และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร (X4) โดยอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.3 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.22493 6. การวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูเสนอแนะไว้ 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ (X5) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร (X3) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X4)

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Francisco, Christopher D. C. (2019) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครู การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยครูระดับมัธยมศึกษาจำนวน 260 คน ในเขต Plaridel, สังกัดสำนักงานการศึกษา SDO-Bulacan ประเทศฟิลิปปินส์ ในปีการศึกษา 2018-2019 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X โดย Bass และ Avolio ใช้สำหรับประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบวัดความเชื่อมั่นในตนเองของครู Teacher's Self-Efficacy Scale 1 (ฉบับเต็ม) โดย Megan Tschannen-Moran และ Mary Anita Woolfolk Hoy ข้อมูลที่รวบรวมได้ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) พบว่า ตัวแปร 11 ที่สะท้อนรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครูในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B) ที่ไม่เท่ากับศูนย์ เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดพบว่า ตัวแปร "ประสิทธิผลในการนำองค์กร (Effectiveness)" และ "รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward)" มีค่าสัมประสิทธิ์ B เท่ากับ 0.08 และ 0.06 ตามลำดับ ซึ่งมีค่า p น้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 แสดงว่าทั้งสองตัวแปรนี้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยทุก ๆ การพัฒนาในระดับหนึ่งของประสิทธิผลและรางวัลตามเงื่อนไข จะทำให้ระดับความเชื่อมั่นในตนเองของครูเพิ่มขึ้น 0.08 และ 0.06 ตามลำดับ ในส่วนของตัวแปรอื่น ๆ พบว่า มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครูเช่นกัน แต่ไม่อยู่ในระดับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ งานวิจัยนี้เสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียน รวมถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

Paula Kwan (2019) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงล้ำสมัยแล้วหรือไม่ การทบทวนบทบาทบูรณาการของภาวะผู้นำด้านการนิเทศการสอนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลลัพธ์ของนักเรียน การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์ในเชิงลึกมากกว่าการเปรียบเทียบความสอดคล้องหรือ

ความขัดแย้งระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบ โดยมุ่งสำรวจว่าทั้งสองรูปแบบมีจุดตัดกันอย่างไร และละเอียดอ่อนอย่างไร อีกทั้งยังศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะตัวแปรส่งผลเชิงเสริม (moderating effect) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านการนิเทศการสอนและผลลัพธ์ของนักเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยรองผู้อำนวยการจากโรงเรียนในเขตฮ่องกง ซึ่งเป็นโรงเรียนในระบบช่วยเหลือ (Aided Schools) จำนวน 177 แห่ง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถามสำหรับวัดภาวะผู้นำด้านการนิเทศการสอน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ของนักเรียน รวมถึงปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนและข้อมูลประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการถดถอยลำดับขั้น (Hierarchical Regression Analysis) เพื่อตัดอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนออกจากการรับรู้ภาวะผู้นำและผลลัพธ์ของนักเรียน ก่อนทดสอบบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะตัวแปรส่งผลเชิงเสริม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโรงเรียนจำนวน 177 แห่ง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในฐานะตัวแปรส่งผลเชิงเสริมอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบความแตกต่างของผลกระทบที่ภาวะผู้นำด้านการนิเทศการสอนมีต่อผลลัพธ์ของนักเรียนในแต่ละโรงเรียนขึ้นอยู่กับระดับการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาพบว่าผลของพฤติกรรมการณ์เทศการสอนที่มีต่อผลลัพธ์ของนักเรียนขึ้นอยู่กับบริบทและระดับของพฤติกรรมการณ์เทศการสอนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของนักเรียน แต่มีความสำคัญในฐานะเงื่อนไขที่จำเป็น (แม้ไม่เพียงพอ) ต่อการดำเนินมาตรการตรวจสอบการนิเทศการสอนให้มีประสิทธิภาพ

Agus Purwanto (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อความพึงพอใจในชีวิต: หลักฐานจากครูในประเทศอินโดนีเซีย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในชีวิต รวมถึงศึกษาผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิต และศึกษาผลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อความพึงพอใจในชีวิตของครู ข้อมูลถูกรวบรวมผ่านแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูโรงเรียนจำนวน 127 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) โดยใช้โปรแกรม SmartPLS เวอร์ชัน 3.0 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในชีวิต นอกจากนี้ยังพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิตและความพึงพอใจในงานมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในชีวิตเช่นกัน การศึกษาครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อช่องว่างของการศึกษาก่อนหน้านี้ที่ยังมีไม่เพียงพอในเรื่องของผลกระทบของภาวะผู้นำเชิง

เปลี่ยนแปลงต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิตของครู อีกทั้งผลการศึกษานี้สามารถนำไปปรับใช้หรือประยุกต์ในบริบทของประเทศหรือภูมิภาคอื่น ๆ ได้

Dedi Prestiadi, Imam Gunawan, Raden Bambang Sumarsono (2020) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเผชิญกับความท้าทายของยุคการศึกษา 4.0 เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมความพร้อมและรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอาศัยเทคนิคการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการศึกษาในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับความท้าทายของยุคการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะเน้นการสร้างความมุ่งมั่น (Commitment) และความตระหนักรู้ (Awareness) ในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม

Ling Li and Yan Liu (2020) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของครูที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจภายใต้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำสถานศึกษาแบบบูรณาการในสองประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การตรวจสอบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลส่งเสริมภาวะผู้นำของครูหรือไม่ และในระดับใด 2) การศึกษาผลกระทบร่วมกันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของครูต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน งานวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นสองขั้นตอน (Two-Stage Stratified Sampling) ในการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจจากโรงเรียนในหนึ่งมณฑลของประเทศจีน และใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) แบบสามระดับ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงซ้อนและตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและแม่นยำ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำของครู นอกจากนี้ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของครูยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเชื่อมั่นในตนเองของครู อย่างไรก็ตามพบว่าเฉพาะภาวะผู้นำของครูเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ข้อค้นพบของการศึกษานี้ช่วยเสริมสร้างหลักฐานเชิงลึกในระดับนานาชาติ และเสนอกรอบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาโรงเรียนผ่านการส่งเสริมบทบาทของผู้นำครูภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

Ramazan Atasoy (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมโรงเรียน และการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการระบุความสัมพันธ์ระหว่างสไตล์การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมโรงเรียน และความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามการรับรู้ของครู การศึกษานี้ใช้รูปแบบวิจัยเชิงปริมาณในการเก็บข้อมูลและขั้นตอนการวิเคราะห์ โดยตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วยครูจำนวน 382 คนที่ทำงานในไซปรัสตอนเหนือในปีการศึกษา 2019-2020 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบวัดสไตล์การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบวัดวัฒนธรรมโรงเรียน และแบบวัดการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณความสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation), การถดถอย (Regression), และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) นอกเหนือจากสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership), การรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนของครูเป็นระดับที่สูง และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างสไตล์การเป็นผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สไตล์การเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและการเป็นผู้นำแบบการทำธุรกรรม (Transactional Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำนายวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ และวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถทำนายทุกมิติของการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมโรงเรียนมีผลในการเป็นตัวกลาง (Mediator) ระหว่างสไตล์การเป็นผู้นำและมิติต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงสมบูรณ์ในขั้นตอนการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร การศึกษานี้เปิดเผยว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษามีผลดีในเชิงบวกต่อครูมากกว่าภาวะผู้นำแบบทำธุรกรรม และยังส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในสถานศึกษา โมเดลที่เสนอในงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถมีผลในการลดพฤติกรรมลบของครูที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการเสริมสร้างครูผ่านการสนับสนุนจากวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นในการรับมือกับการต่อต้าน ป้องกัน หรือบรรเทาความคิดเห็นที่ตรงข้ามและสัญญาณลบในแต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Anne Sliwka, Britta Klopsch, Janina Beigel, Lin Tung (2023) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึก: การสร้างแนวปฏิบัติวัฒนธรรมของโรงเรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวทางการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึก และอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนผ่านจากระบบการศึกษาดั้งเดิมไปสู่รูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมความรู้ดิจิทัลหลังยุคอุตสาหกรรม การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed-Methods) โดยผู้เขียนได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารโรงเรียนใน

เครือข่ายโรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้เชิงลึก ซึ่งได้รับการกำหนดจากเกณฑ์ 10 ข้อที่มีความเชื่อมโยงและเป็นระบบ ภายใต้รูปแบบการเรียนรู้เชิงลึกนี้ นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำโรงเรียนเพื่อศึกษาปัจจัยและอุปสรรคที่สนับสนุนการดำเนินการที่ยั่งยืนและขยายผลของการเรียนรู้เชิงลึก โดยมุ่งเน้นที่บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่าในระหว่างการดำเนินการตามแนวปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง เช่น การเรียนรู้เชิงลึก ผู้นำโรงเรียนแสดงมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการบูรณาการที่สำเร็จ ผู้นำที่มีแนวทางการเป็นผู้นำแบบ "การทำธุรกรรม" (Transactional Leadership) จะมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนแต่ละห้องเรียน ในขณะที่ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างกว่าและมุ่งเน้นที่ปัจจัยระบบ เช่น ความร่วมมือของครู, กฎระเบียบในการประเมินผล และการใช้เวลาหรือพื้นที่ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การนำการเรียนรู้เชิงลึกมาใช้ได้ทั่วทั้งโรงเรียนและระบบการศึกษา จำเป็นต้องมีการมุ่งใจผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาดำรงตำแหน่งผู้นำทางการศึกษาอย่างเป็นทางการ และปรับทิศทางการศึกษาของผู้นำไปสู่แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Hidayat, S. N and other (2023) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยออกแบบการศึกษาตามแนวทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) ข้อมูลที่รวบรวมได้ประกอบด้วยข้อมูลเชิงเอกสารและข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Ideal Influence), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Attention to Individuals) ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู เทคนิคที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ดารุสสุลทอน กะรังอันยาร์ แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Ideal Influence) อยู่ในระดับสูงสุด การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) อยู่ในระดับสูงสุด การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) อยู่ในระดับสูงสุด และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Attention to Individuals) อยู่ในระดับสูงสุดเช่นกัน นอกจากนี้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจำนวน 20 คน พบว่าผลคะแนนอยู่ในระดับดีเยี่ยม การศึกษานี้สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจและแสดงออกถึงสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Hendrayadi ได้แก่ อิทธิพลในเชิงอุดมคติ, การกระตุ้นทางปัญญา, การสร้างแรงบันดาลใจและการ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู โดยแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการส่งเสริมประสิทธิภาพของครู ได้แก่ (1) การสร้างแรงจูงใจให้กับครู (2) การส่งเสริมวินัยในการปฏิบัติงานของครู (3) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา (4) การส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาชีพของครูอย่างต่อเนื่อง การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิทยาศาสตร์ดารุฎกรอาน กะรังอันยารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

Alzoraiki M and other (2024) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนรัฐบาลประเทศเยเมน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทการส่งผ่านของวัฒนธรรมโรงเรียนในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนรัฐบาลประเทศเยเมน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือครูจำนวน 375 คน จากโรงเรียนในเมืองซานา ประเทศเยเมน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ข้อมูลถูกรวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรม SmartPLS 3 โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งเสริมในเชิงบวกสามารถทำนายประสิทธิภาพการสอนได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการสอน ข้อค้นพบนี้ช่วยเน้นย้ำถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการสอน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดแนวทางเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก อันนำไปสู่การพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพการสอน และวัฒนธรรมโรงเรียน ในบริบทของระบบการศึกษาประเทศเยเมนซึ่งยังมีงานวิจัยครอบคลุมน้อย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ดีขึ้นได้ ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดำเนินการตามแนวทางและแผนงานที่รับรู้ร่วมกัน รวมไปถึงคงความเปลี่ยนแปลงไว้ด้วยการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ให้โอกาสได้รับการพัฒนาตนให้ดี

ขึ้นกว่าที่เป็นอยู่สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นเป็นกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันภายในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการปฏิรูปการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งระบบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น ๆ และส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือศักยภาพของผู้เรียนสูงขึ้นอีกด้วย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

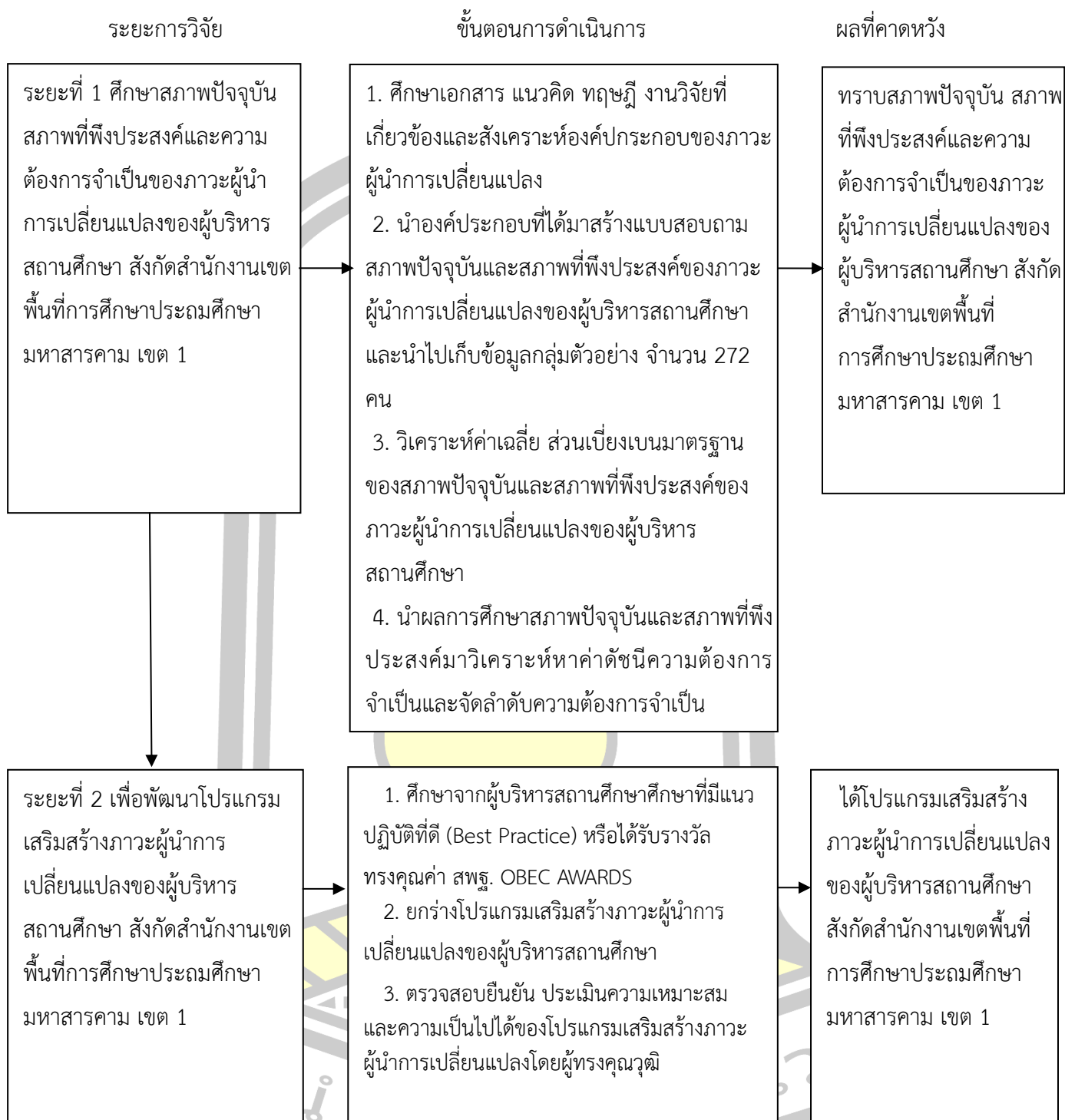
การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบที่ 4





ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการ วิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1 จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรง บันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.3 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบด้านละ 10 ข้อ ได้ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ

1.4 ตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ปรับปรุงสำนวนข้อคำถามบางข้อตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และคงไว้ซึ่งข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ

1.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครู หัวหน้ากลุ่มงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้จากการเทียบสัดส่วนของขนาดสถานศึกษา ประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 5 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 10 คน และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 15 คน

1.6 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 272 คน

1.7 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

1.8 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นปรับปรุง (Priority Need Index: PNI) และจัดลำดับความต้องการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 926 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 272 คน

2.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) จำนวน 272 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม ตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก จำนวน 143 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 41 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1 โรงเรียน แล้วจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร/รักษาการ	หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย	ผู้บริหาร/รักษาการ	หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย
ขนาดเล็ก	143	117	572	39	163
ขนาดกลาง	41	41	164	14	46
ขนาดใหญ่	3	11	12	4	3
ขนาดใหญ่พิเศษ	1	5	4	2	1
รวม	188	174	752	59	213
ประชากร จำนวน 926 คน				กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 272 คน	

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อความเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวความคิดของลิเคอร์ท (Likert's Scale) ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มาร่างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้องค์ประกอบละ 10 ข้อ รวมจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 40 ข้อ

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม IOC (: Index of Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .06 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน 5 คน ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ ผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 40 ข้อ ไม่มีข้อคำถามที่ต้องถูกตัดทิ้ง มีเพียง 2 ข้อที่ปรับสำนวนคำถามให้สละสลวย โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อคำถามในแต่ละข้อ ซึ่งพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่า มีข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์หรือมีความเที่ยงตรงสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ จำนวน 40 ข้อ จากทั้งหมด 40 ข้อ ได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.80-1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

3.2.3.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางการวิจัยหรือวัดและประเมินผล มีประสบการณ์ในการสอนในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

3.2.3.2 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางการบริหารการศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

ซึ่งจากเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังมีรายนามดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิกการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร. อพันธ์ ฟูลพุทธา วุฒิกการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ วุฒิการศึกษา การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.4 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่ามีข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 40 ข้อ โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 - 1.00

3.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.6 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่า 0.69-0.96 และของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่า 0.91-0.99

3.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.65 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.82

3.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำก่อนที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับจริงและตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์ผ่าน Google Form เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 272 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทำหนังสือในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 272 คน ผ่านทางช่องรับส่งหนังสือในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และเจ้าหน้าที่สารบรรณกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ส่งหนังสือไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม ภายใน 1 เดือน

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน และผลการตอบแบบสอบถามผ่าน Google Form มาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง 272 คน ดำเนินการวิเคราะห์ผลตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

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

เมื่อ PNI_{Modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
 I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
 D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

5. การแปลความหมายของคะแนน

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD)

6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

6.2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC)

6.2.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายด้านและทั้งฉบับ โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

6.2.3 อำนาจจำแนก (Discrimination) โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา (Best Practice)

1.1 ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS และเป็นที่ยอมรับ จำนวน 3 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา คือ

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานสถานศึกษา มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสถานศึกษานั้นได้รับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ หรือโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 3 คน ได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจงตัวบุคคล (Purposive Sampling) ประกอบด้วย

1. ดร. ไชยา วิญญาสุข ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบรือ ได้รับรางวัล และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัลชนะเลิศ โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การนิเทศการจัดประสบการณ์สำหรับครูปฐมวัย โดยใช้รูปแบบ BANBORABUE MODEL ประจำปีงบประมาณ 2566 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

- รางวัลเชิดชูเกียรติ การประกวดสถาบันพัฒนาเด็กปฐมวัย จังหวัดมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ 2565

- รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. นายชาติรี ลามะไห ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนจัว ได้รับรางวัลและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัลโรงเรียน ออ. น้อย ระดับดีเยี่ยม ประจำปีการศึกษา 2566 จากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม

- รางวัล ระดับดีเยี่ยม โรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประจำปีการศึกษา 2566 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

- รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. นายวัฒนา โพธิ์สุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงมัน ได้รับรางวัลและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัลสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข ระดับเพชร ประจำปีการศึกษา 2566 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

- รางวัลชนะเลิศ โรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประจำปีการศึกษา 2566 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

- รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมาจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นปรับปรุงมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.2.2 นำผลการศึกษาในระยษที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

2.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ

2.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง

2.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อความ แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

2.2.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์กำหนดนัดหมาย วัน เวลาและขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม

เขต 1

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

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

พจนานุกรมศัพท์โศก สอน

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (จากการสัมภาษณ์) มาดำเนินการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.2 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1.3 นำโปรแกรมที่ร่างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1.4 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษาและมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. นายกิริติ ชามัชฌิมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. ดร. สันติ หัตถิ ผู้อำนวยการโรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม

5. ดร. เพ็ญพัทธ์ ภูมมาลา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคูขาด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสม และ
ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตร
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ
ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้างแบบประเมิน

2.2.4 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อ
ตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมข้อคำถาม ความเหมาะสมของจำนวนข้อคำถาม ความชัดเจน
สำนวนภาษาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

2.2.6 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.8 นำแบบประเมินโปรแกรมเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยใช้แบบประเมินหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

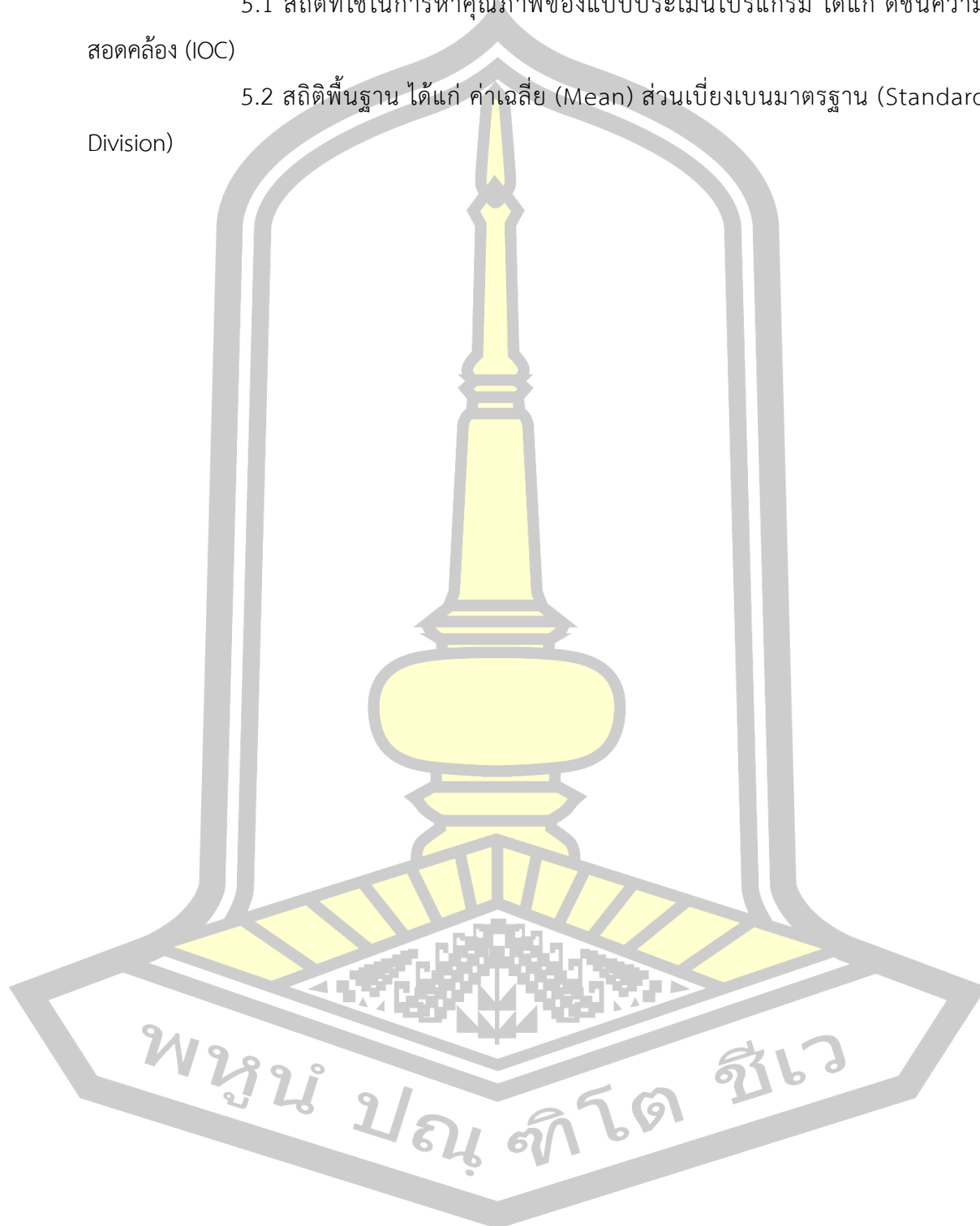
1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบประเมินโปรแกรม

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบประเมินโปรแกรม ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดย นำเสนอได้ตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (Number of people in the sample)
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of success)
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	แทน	ความต้องการจำเป็นปรับปรุง(Priority Needs Index Modified)

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 272 คน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 10 ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	N = 272	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	101	37.10
1.2 หญิง	171	62.90
รวม	272	100
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1.1 ปริญญาตรี	141	51.80
1.2 ปริญญาโท	123	45.20
1.3 ปริญญาเอก	8	2.90
รวม	272	100

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	N = 272	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	59	21.70
1.2 ครูหัวหน้ากลุ่มงาน	213	78.30
รวม	272	100
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
4.1 0 - 5 ปี	17	6.30
4.2 5 - 10 ปี	95	34.90
4.3 10 - 15 ปี	107	39.30
4.4 มากกว่า 15 ปี	53	19.50
รวม	272	100
5. ขนาดสถานศึกษา		
3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	202	74.30
3.2 โรงเรียนขนาดกลาง	60	22.10
3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	7	2.60
3.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	3	1.10
รวม	272	100

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เพศหญิง จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 และเพศชาย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 ปริญญาโท จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 ปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 เกี่ยวกับตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 78.30 ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70 เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มี

ประสบการณ์ 10-15 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30 รองลงมา ประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 และเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10

1.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายในโรงเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมทั้ง 4 องค์ประกอบ และจำแนกเป็นรายชื่อปรากฏดังตาราง 11 ถึงตาราง 15 ดังนี้ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวม

	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็นปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$PNI_{modified} (I-D/D)$	ลำดับความต้องการจำเป็นปรับปรุง
องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.79	0.63	ปานกลาง	4.64	0.51	มากที่สุด	0.66	3
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.77	0.64	ปานกลาง	4.51	0.52	มากที่สุด	0.63	4

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น ปรับปรุง
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	2.62	0.60	ปานกลาง	4.52	0.49	มากที่สุด	0.73	1
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	2.76	0.60	ปานกลาง	4.62	0.47	มากที่สุด	0.67	2
โดยรวม	2.73	0.62	ปานกลาง	4.57	0.50	มากที่สุด	0.68	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{modified} = 0.73$) ด้าน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = 0.67$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.66$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.63$) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	PNI_{modified} (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น ปรับปรุง
1. ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.52	0.72	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด	0.90	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามี วิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ ชัดเจน และเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติ	2.64	0.53	ปานกลาง	4.55	0.51	มากที่สุด	0.72	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มี ศีลธรรมและจริยธรรมในการ ปฏิบัติหน้าที่	2.63	0.62	ปานกลาง	4.61	0.50	มากที่สุด	0.76	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษา หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและ อารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อ ประโยชน์ส่วนตน	2.86	0.61	ปานกลาง	4.59	0.51	มากที่สุด	0.61	7
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือและ ไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่	2.71	0.62	ปานกลาง	4.74	0.52	มากที่สุด	0.75	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ มุ่งมั่นและความตั้งใจในการ ปฏิบัติหน้าที่	2.89	0.61	ปานกลาง	4.55	0.61	มากที่สุด	0.58	8

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	PNI _{modified} (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น ปรับปรุง
7. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน	2.61	0.76	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด	0.77	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน	2.89	0.63	ปานกลาง	4.77	0.48	มากที่สุด	0.65	6
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.05	0.59	ปานกลาง	4.64	0.48	มากที่สุด	0.52	9
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	3.15	0.62	ปานกลาง	4.60	0.58	มากที่สุด	0.46	10
โดยรวม	2.79	0.63	ปานกลาง	4.64	0.51	มากที่สุด	0.67	

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก รองลงมาคือข้อที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และข้อที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่และข้อที่ 8 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 1 ผู้บริหาร

สถานศึกษาประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รองลงมาคือข้อที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแนในอุดมการณ์ของตน และข้อที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาประพุดิตนเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ($PNI_{\text{modified}} = 0.90$) รองลงมา คือข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ($PNI_{\text{modified}} = 0.77$) รองลงมา คือข้อที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นปรับปรุง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวชี้วัดด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็นปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	PNI_{modified} (I-D/D)	ลำดับความต้องการจำเป็นปรับปรุง
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ	2.53	0.71	ปานกลาง	4.61	0.50	มากที่สุด	0.82	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.68	0.57	ปานกลาง	4.46	0.51	มาก	0.66	4

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น ปรับปรุง
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้สุขภาพ อนามัย และความปลอดภัย ของผู้เรียน	2.63	0.62	ปานกลาง	4.52	0.56	มากที่สุด	0.72	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ หลักประชาธิปไตยในการ ทำงานและส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมในองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	2.84	0.62	ปานกลาง	4.40	0.51	มาก	0.55	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการสื่อสารให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	2.73	0.64	ปานกลาง	4.63	0.51	มากที่สุด	0.69	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง ขวัญและกำลังใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน	2.88	0.60	ปานกลาง	4.44	0.50	มาก	0.54	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นจิตวิญญาณของการ ทำงานเป็นทีมให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.61	0.76	ปานกลาง	4.49	0.52	มาก	0.72	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการทำงาน	2.91	0.61	ปานกลาง	4.47	0.52	มาก	0.54	7

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น ปรับปรุง
9. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความมั่นใจในตนเองและมอง โลกในแง่ดี	2.73	0.66	ปานกลาง	4.50	0.52	มาก	0.65	5
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจต คติเชิงบวกต่อการบรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ องค์กร	3.15	0.61	ปานกลาง	4.58	0.49	มากที่สุด	0.45	8
โดยรวม	2.77	0.64	ปานกลาง	4.51	0.51	มากที่สุด	0.63	

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร รองลงมาคือข้อที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และข้อที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ และข้อที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.82$) รองลงมา คือข้อที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียนและข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{\text{modified}} = 0.72$) รองลงมา คือข้อที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.69$) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นปรับปรุง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวชี้วัดด้าน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็นปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	PNI_{modified} (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น ปรับปรุง
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	2.50	0.71	น้อย	4.61	0.49	มากที่สุด	0.85	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ	2.54	0.57	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.85	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพ	2.49	0.62	น้อย	4.48	0.50	มาก	0.80	2

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็นปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น ปรับปรุง
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาต่อหรืออบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.67	0.62	ปานกลาง	4.56	0.50	มากที่สุด	0.71	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การ ส่งเสริมสนับสนุนใน ความสามารถผู้ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.51	0.64	ปานกลาง	4.43	0.50	มาก	0.76	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้และพัฒนา ทักษะภายในองค์กรอย่าง ต่อเนื่องได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	2.78	0.60	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด	0.67	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจ ใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งาน ล่าช้าและเป็นอุปสรรคอยู่ ตลอดเวลาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	2.51	0.76	ปานกลาง	4.43	0.50	มาก	0.77	3
8. ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิด หาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าใน การทำงานสม่ำเสมอ	2.53	0.61	ปานกลาง	4.38	0.49	มาก	0.73	5

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็นปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น ปรับปรุง
9. ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่	2.69	0.66	ปานกลาง	4.49	0.50	มาก	0.67	7
10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับและสนับสนุนในการประพฤติปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ในทางที่ดี	3.01	0.61	ปานกลาง	4.49	0.50	มาก	0.48	8
โดยรวม	2.62	0.64	ปานกลาง	4.52	0.49	มากที่สุด	0.73	

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 10 ผู้บริหารให้การยอมรับและสนับสนุนในการประพฤติปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานในทางที่ดี รองลงมาคือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือข้อที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือข้อที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และข้อที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบวิธีการที่เคยใช้ทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.85$) รองลงมา คือข้อที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพ ($PNI_{\text{modified}} = 0.80$) รองลงมา คือข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้าและเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{\text{modified}} = 0.77$) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นปรับปรุง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ของตัวชี้วัดด้านความคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบ ด้านความคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	PNI_{modified} (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น ปรับปรุง
1. ผู้บริหารสถานศึกษา คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในองค์กร	2.92	0.65	ปาน กลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.62	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง ความมั่นใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.79	0.63	ปาน กลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.68	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การ ยอมรับนับถือต่อความรู้สึก ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.67	0.58	ปาน กลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.75	2

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านความคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	PNI _{modified} (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น ปรับปรุง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง พฤติกรรมเอาใจใส่ต่อ ความต้องการส่วนบุคคลของผู้ ใต้บังคับบัญชา	2.68	0.62	ปาน กลาง	4.53	0.50	มากที่สุด	0.69	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่า และความสำคัญ	2.75	0.57	ปาน กลาง	4.44	0.50	มาก	0.61	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่น ในความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือก ปฏิบัติ	2.71	0.58	ปาน กลาง	4.58	0.49	มากที่สุด	0.69	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วม ยินดีต่อความสำเร็จของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.82	0.57	ปาน กลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.69	3
8. ผู้บริหารสถานศึกษามอบ ความไว้วางใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงาน ตามศักยภาพ	2.74	0.62	ปาน กลาง	4.51	0.50	มากที่สุด	0.65	5
9. ผู้บริหารสถานศึกษามี ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและ พบปะพูดคุยกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง สม่ำเสมอ	2.70	0.55	ปาน กลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.77	1

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านความคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ประสงค์			ความต้องการจำเป็น ปรับปรุง	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	PNI _{modified} (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น ปรับปรุง
10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ การส่งเสริมสนับสนุนการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรเป็นรายบุคคล	2.81	0.60	ปาน กลาง	4.50	0.50	มาก	0.60	7
โดยรวม	2.76	0.60	ปาน กลาง	4.62	0.47	มากที่สุด	0.68	

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร รองลงมาคือข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา และรองลงมาคือข้อที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและรองลงมาคือข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{\text{modified}} = 0.77$) รองลงมา คือข้อที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับนับถือต่อความรู้สึกส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{\text{modified}} = 0.75$) รองลงมา คือข้อที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมกรเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ และข้อที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{\text{modified}} = 0.69$) ตามลำดับ

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยสรุปของแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ที่ชัดเจน ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและยึดถือเป็นแบบอย่าง

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผ่านเป้าหมายที่ท้าทาย สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน จะสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์กร

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้าแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน โดยมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใส่ใจและเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวินัยในการทำงาน มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเติบโตตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

1. การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรม หลักการ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS และเป็นที่ยอมรับ จำนวน 3 คน จาก 3 โรงเรียน โดยใช้ในการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย 1) โรงเรียนบ้านบรือ(บรือราษฎร์ผดุง) 2) โรงเรียนบ้านดงมัน(ดงมันราษฎร์อำนวย) และ 3) โรงเรียนบ้านดอนจัว

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

“ 1. การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารเรียนรู้การวางแผนกลยุทธ์ผ่านการจัด Workshop การเขียนแผนพัฒนาสถานศึกษา และมอบหมายภารกิจโครงการ (Project Assignment) เพื่อฝึกฝนการวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน โดยการฝึกอบรมผู้บริหารผ่านหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Program) และเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Study Learning) เพื่อเสริมสร้างมุมมองเชิงกลยุทธ์และการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างความน่าเชื่อถือและการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม โดยใช้ระบบ Feedback 360 องศา เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ภาพลักษณ์ของตนเอง และปรับพฤติกรรมเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความจริงใจ และความน่าเคารพในองค์กร

4. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น โดยการส่งเสริมผ่าน On-the-job Coaching และ Mentoring จากผู้นำรุ่นพี่ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม วินัย และการทำงานอย่างมืออาชีพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...1. การเสริมสร้างความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ โดยการจัดกิจกรรม Action Learning Teams และมอบหมายภารกิจโครงการท้าทาย เพื่อให้ผู้บริหารได้เผชิญกับสถานการณ์จริง ฝึกการตัดสินใจที่รวดเร็ว รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ

2. การปลูกฝังจิตสำนึกการเสียสละเพื่อส่วนรวม โดยการส่งเสริมให้มีการทำโครงการจิตอาสาในสถานศึกษา และสร้าง Reflection Session เพื่อให้ผู้บริหารได้สะท้อนการทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าตนเอง

3. การพัฒนาวิสัยในตนเองและคุณธรรมจริยธรรม โดยการจัด Community of Practice (CoP) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริง รวมทั้งการเรียนรู้ผ่าน E-learning หรือ MOOC ในหัวข้อจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหาร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...1. เสริมสร้างความร่วมมือและความสามัคคีภายในองค์กร โดยการจัดกิจกรรม Team Building และ Action Learning Teams เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างบรรยากาศแห่งร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2. ปลูกฝังจิตสำนึกการเสียสละเพื่อส่วนรวม โดยมอบหมายภารกิจที่ส่งเสริมการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น โครงการพัฒนาชุมชน หรือกิจกรรมจิตอาสาในสถานศึกษา

3. การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และวินัยในการทำงาน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่าน Reflection Sessions เพื่อให้ผู้บริหารได้ทบทวนพฤติกรรมของตน และจัด Community of Practice (CoP) ด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบในหน้าที่

4. เสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ โดยการใช้การ On-the-job Coaching และ Mentoring/Coaching จากผู้นำนรุ่นพี่ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่และปลูกฝังความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

“...การกล่าวชมเชยและให้รางวัลตอบแทน ให้คำชมเชยทันทีเมื่อเห็นความพยายามหรือผลงานที่ดีหรือจัดสรรรางวัลหรือเกียรติบัตรเชิดชูเกียรติ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องการมอบหมายงานที่ท้าทาย การมอบหมายงานที่มีความท้าทายและโอกาสในการเติบโต เพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เช่น โครงการพิเศษ หรือบทบาทผู้นำใน

กิจกรรมใหม่ ๆ การเสริมสร้างความมั่นใจและความกระตือรือร้น การเป็นผู้บริหารต้องแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของบุคลากร สนับสนุนให้กล้าคิด กล้าทำ และกระตุ้นให้มีพลังในการทำงานผ่านการสื่อสารเชิงบวก (Positive Communication)...

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การแสดงความยินดีกับความสำเร็จ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ ผู้บริหารควรแสดงความยินดีอย่างจริงใจ เช่น การกล่าวชื่นชมในที่ประชุมหรือการเผยแพร่ผลงานผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของโรงเรียน การให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด หากผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารไม่ควรตำหนิ แต่เน้นการให้คำแนะนำ ช่วยวิเคราะห์สาเหตุและวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อเป็นการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกัน การเป็นแบบอย่างที่ดีในความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่น เอาใจใส่ กระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นแรงบันดาลใจที่มีชีวิตให้บุคลากรได้เห็นและยึดถือ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถดำเนินการได้โดยเริ่มจากการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารต้องลงมือปฏิบัติจริง ทำงานเคียงข้างบุคลากร พาลงมือทำไปพร้อมกัน เพื่อสร้างพลังบวกและความเชื่อมั่นแก่ทีมงาน ผู้บริหารต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มกำลังความสามารถ บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ยึดมั่นในความโปร่งใส ยุติธรรม และมองโลกในแง่ดี เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปี่ยมด้วยความหวังและพลังใจ คอยให้กำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา คำแนะนำอย่างเหมาะสมตามโอกาส และเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ควรให้คำชมเชยอย่างจริงใจ เพื่อเป็นการยอมรับในความสำเร็จและเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีมถือเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีและประสานความร่วมมือทุกฝ่ายเพื่อขับเคลื่อนให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นการใช้ปัญญาภายในองค์กร โดยเริ่มจากการสร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ในด้านสาเหตุและผลกระทบ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจบริบทและความสำคัญของปัญหาอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิด (Brainstorming) โดยส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ร่วมกันวิเคราะห์ที่มาของปัญหา ร่วมกันค้นหาแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ และต้องกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนารูปแบบการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง พยายามพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และกล้าที่จะนำแนวคิดนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การแก้ไขปัญหและการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถดำเนินการได้โดยการให้ความไว้วางใจและการมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และแสดงออกถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การมอบหมายงานและการเปิดพื้นที่ให้แสดงออกเช่นนี้ จะช่วยส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง นำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นในการทำงาน เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพใหม่ ๆ การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้เกิดระบบการทำงานที่เป็นระบบ บุคลากรจะมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและองค์กรโดยรวมจะมีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น สามารถปรับตัวและพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะที่ทันสมัย มีความสามารถในการบริหารจัดการที่มีระบบ สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการแก้ไขปัญหามีขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พัฒนางานให้ทันสมัย และมีความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยผ่านการเรียนรู้ใหม่ ๆ และการเข้ารับการอบรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้เทคนิคหรือเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการทำงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

“...การเป็นผู้นำที่ดีในองค์กรการศึกษา ต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจและรู้จักบุคลากรในองค์กรแต่ละคนอย่างลึกซึ้ง ไม่ว่าจะเป็นด้านพื้นฐานครอบครัว อุปนิสัยใจคอ ความรู้ความสามารถ และความถนัดในแต่ละด้าน การเรียนรู้และเข้าใจบุคลากรเป็นรายบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมและตรงกับศักยภาพของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางคนให้ถูกงานและวางงานให้ถูกคนเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ผู้บริหารต้องคอยติดตามและนิเทศการทำงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและคำแนะนำเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ นอกจากนี้ ผู้นำควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและยอมรับความแตกต่างของความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่หลากหลายและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การเป็นผู้นำที่ดีต้องเริ่มต้นจากการให้ความไว้วางใจและเคารพบุคลากรในองค์กร โดยการมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพและความเหมาะสมสำหรับแต่ละงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือในกรณีที่เกิดปัญหาหรือเมื่อมีความจำเป็นต้องได้รับคำแนะนำ ผู้นำองค์กรต้องรู้จักจุดเด่นและจุดด้อย รวมทั้งความสามารถและความต้องการเฉพาะของบุคลากรแต่ละคน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความสามารถเฉพาะบุคคลให้เหมาะสม โดยการใช้กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมที่หลากหลายและตอบสนองต่อศักยภาพของแต่ละบุคคลได้จริง เมื่อบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ก็จะเกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข มีความพึงพอใจทั้งในด้านการทำงานและผลลัพธ์ของงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ในองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคำนึงถึง และเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะในด้านความคิด ความรู้สึก และทักษะของ บุคลากร การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและการให้ความเคารพในความหลากหลายของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ผู้นำต้องเอาใจ ใส่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยการพบปะพูดคุยกับบุคลากรในลักษณะของการสร้างสัมพันธ์ที่ดี และเป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน แสดงออกถึงความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของแต่ละ บุคคล จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การเสริมสร้าง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการช่วยให้สามารถพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ การสนับสนุนและแนะนำวิธีการเพื่อพัฒนาความสามารถในด้านที่บุคลากรแต่ละคน ถนัด จะช่วยลดช่องว่างทางความคิดและนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุ เป้าหมายเดียวกันขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 15 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

การศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างการโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนายกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
1.การกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	- การส่งเสริมให้ผู้บริหารเรียนรู้การ วางแผนกลยุทธ์ผ่านกิจกรรม Workshop การเขียนแผนพัฒนา สถานศึกษาและมอบหมายภารกิจ โครงการให้รับผิดชอบ	- ผู้บริหารสามารถกำหนด แผนและภารกิจ การ ดำเนินงานได้อย่างมีชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน	- การฝึกอบรมผ่านหลักสูตร Leadership Program และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้
3. การสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับ	- การใช้ระบบ Feedback 360 องศา เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ถึงภาพลักษณ์ของตนเองและปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ	- ผู้บริหารสามารถฟังรับข้อเสนอแนะจากทีมงานเพื่อพัฒนาพฤติกรรมและเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในองค์กร
4. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น	- การส่งเสริมผ่าน On-the-job Coaching และ Mentoring จากผู้นำรุ่นพี่ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม	- ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรมและการทำงานอย่างมืออาชีพ
5. การเสริมสร้างความกล้าคิด กล้าทำและกล้าตัดสินใจ	- การจัดกิจกรรม Action Learning Teams และมอบหมายภารกิจโครงการท้าทายเพื่อให้ผู้บริหารได้เผชิญกับสถานการณ์จริงได้ฝึกการตัดสินใจ	- ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงาน
6. การปลูกฝังจิตสำนึกการเสียสละเพื่อส่วนรวม	- การจัดทำโครงการจิตอาสาในสถานศึกษาและ Reflection Session เพื่อสะท้อนการทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	- ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวม สามารถสะท้อนพฤติกรรมการทำงานเพื่อส่วนรวม
7. การพัฒนาวินัยในตนเองและคุณธรรมจริยธรรม	- การจัด Community of Practice (CoP) ด้านคุณธรรมจริยธรรมและการเรียนรู้ผ่าน E-learning หรือ MOOC ในหัวข้อจริยธรรม	- ผู้บริหารมีวินัยในตนเองและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
8. การเสริมสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร	- การจัดกิจกรรม Team Building และ Action Learning Teams เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างบรรยากาศแห่งร่วมมือ	- ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในทีมได้เป็นอย่างดี
9. การเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ	- การใช้ On-the-job Coaching และ Mentoring/Coaching จากผู้นำรุ่นพี่ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่	- ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

จากตาราง 16 ผลการสังเคราะห์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า

1. ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนและภารกิจการดำเนินงานได้อย่างมีชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้
3. ผู้บริหารสามารถฟังรับข้อเสนอแนะจากทีมงานเพื่อพัฒนาพฤติกรรมและเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในองค์กร
4. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรมและการทำงานอย่างมืออาชีพ
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงาน
6. ผู้บริหารมีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวม สามารถสะท้อนพฤติกรรมการทำงานเพื่อส่วนรวม
7. ผู้บริหารมีวินัยในตนเองและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในทีมได้เป็นอย่างดี
9. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากräfteโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
1. การกล่าวชมเชยและให้รางวัลตอบแทน	- การให้คำชมเชยทันทีเมื่อเห็นความพยายามหรือผลงานที่ดี หรือจัดสรรรางวัลหรือเกียรติบัตรเชิดชูเกียรติ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	- การให้คำชมเชยและการให้รางวัลเชิดชูเกียรติ จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงาน และมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. การมอบหมายงานที่ท้าทาย	- การมอบหมายงานที่มีความท้าทายและโอกาสในการเติบโต เช่น โครงการพิเศษหรือบทบาทผู้นำในกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่	- การมอบหมายงานท้าทายจะทำให้ผู้บริหารสามารถฝึกฝนทักษะต่าง ๆ และพัฒนาความสามารถในการจัดการงานที่มีความซับซ้อนได้ดี
3. การเสริมสร้างความมั่นใจและความกระตือรือร้น	- การแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรและกระตุ้นให้กล้าคิด กล้าทำ ผ่านการสื่อสารเชิงบวก (Positive Communication)	- การสร้างความมั่นใจและการสื่อสารที่มีพลังจะช่วยเสริมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานและเพิ่มพลังใจให้กับทีมงาน
4. การแสดงความยินดีกับความสำเร็จ	- การแสดงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ เช่น การกล่าวชื่นชมในที่ประชุมหรือการเผยแพร่ผลงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร	- การแสดงความยินดีจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานครั้งต่อไป

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
5. การให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด	- การให้คำแนะนำในการวิเคราะห์สาเหตุและวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อเป็นการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกัน	- การให้คำแนะนำและการร่วมมือในการแก้ไขปัญหาช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้และพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น
6. การเป็นแบบอย่างที่ดีในความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ	- การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น เอาใจใส่ กระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร	- การเป็นแบบอย่างที่ดีช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมงานมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการทำงาน
7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	- การเป็นแบบอย่างในการทำงาน มีความรับผิดชอบและคุณธรรมจริยธรรม โดยการลงมือปฏิบัติจริงและทำงานเคียงข้างบุคลากร	- การเป็นผู้นำที่มีพลังเชิงบวก และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่
8. การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม	- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคี และประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย	- การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีมช่วยให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากตาราง 17 ผลการสังเคราะห์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า

1. การให้คำชมเชยและการให้รางวัลเชิดชูเกียรติ จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานและมุ่งมั่นในการทำงานต่อเนื่อง
2. การมอบหมายงานท้าทายจะทำให้ผู้บริหารสามารถฝึกฝนทักษะต่าง ๆ และพัฒนาความสามารถในการจัดการงานที่มีความซับซ้อนได้ดี
3. การสร้างความมั่นใจและการสื่อสารที่มีพลังจะช่วยเสริมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานและเพิ่มพลังใจให้กับทีมงาน
4. การแสดงความยินดีจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานครั้งต่อไป
5. การให้คำแนะนำและการร่วมมือในการแก้ไขปัญหาช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้และพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น
6. การเป็นแบบอย่างที่ดีช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมงานมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการทำงาน
7. การเป็นผู้นำที่มีพลังเชิงบวกและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่
8. การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีมช่วยให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตาราง 18 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากำหนดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาภายในองค์กร	- ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและร่วมกันหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง	- ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นและการหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนมีความตระหนักรู้ร่วมกันและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
2. การส่งเสริมความคิด นอกรอบและนวัตกรรม	- การส่งเสริมการคิดนอกรอบและการ นำแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ ในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุง กระบวนการทำงาน พร้อมสนับสนุนให้ เกิดการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	- การนำเทคโนโลยีและวิธีการ ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการ ทำงานช่วยให้ผู้บริหารและ บุคลากรมีความสามารถใน การแก้ไขปัญหาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ของสังคมและเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็ว
3. การสนับสนุนการ พัฒนาทักษะและ ศักยภาพของบุคลากร	- มอบหมายงานที่มีความท้าทายและมี โอกาสในการเติบโต เพื่อให้บุคลากรได้ แสดงศักยภาพ และสร้างความ ภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง พร้อม ทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะอย่าง ต่อเนื่อง	- ผู้บริหารสร้างความมั่นใจ ให้กับบุคลากรโดยมอบหมาย งานที่เหมาะสมและท้าทาย พร้อมให้คำแนะนำและ ส่งเสริมเพื่อเสริมสร้างทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว
4. การสนับสนุนการ ทำงานร่วมกันและการ พัฒนาทักษะการทำงาน	- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและ ส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือภายในองค์กร เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการ ทำงานหรือใช้สื่อใหม่ในการสื่อสารเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	- การส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมและการใช้เทคโนโลยีใน องค์กรช่วยให้เกิดความร่วมมือ ในการทำงานและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการแก้ไข ปัญหาและการทำงานร่วมกัน การใช้เครื่องมือใหม่ช่วยให้ พัฒนาทักษะและเพิ่ม ประสิทธิภาพในองค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
5. การเรียนรู้และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง	- ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ และการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงการเรียนรู้เครื่องมือที่ทันสมัย และการเข้าร่วมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง	- การเรียนรู้และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้ทัน่วงที่ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ส่งเสริมให้ทุกคนมีทักษะที่ทันสมัยและสามารถจัดการกับปัญหาในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากตาราง 18 ผลการสังเคราะห์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า

1. ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นและการหาทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนมีความตระหนักรู้ร่วมกันและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

2. การนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

3. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรโดยมอบหมายงานที่เหมาะสมและท้าทายพร้อมให้คำแนะนำและส่งเสริมเพื่อเสริมสร้างทักษะและความสามารถเฉพาะตัว

4. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการใช้เทคโนโลยีในองค์กรช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและการทำงานร่วมกัน การใช้เครื่องมือใหม่ช่วยให้พัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเรียนรู้และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้ทัน่วงที่ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ส่งเสริมให้ทุกคนมีทักษะที่ทันสมัยและสามารถจัดการกับปัญหาในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 19 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
1. การเข้าใจบุคลากรในองค์กร	- การเรียนรู้และเข้าใจบุคลากรในทุกมิติ (ครอบครัว, อุปนิสัย, ความรู้, ความสามารถ) เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม	- การเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
2. การมอบหมายงานตามศักยภาพ	- การมอบหมายงานที่เหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน	- การวางคนให้ถูกงานและวางงานให้ถูกคนเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความขัดแย้งภายในองค์กร
3. การติดตามและนิเทศการทำงาน	- ผู้นำต้องติดตามและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในการทำงาน	- การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในงาน
4. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและเคารพความแตกต่าง	- การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	- การสร้างบรรยากาศที่หลากหลายและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กรและสร้างความร่วมมือที่ดี

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practice	ผลการสังเคราะห์
5. การไว้วางใจและ เคารพบุคลากร	- ผู้นำต้องให้ความไว้วางใจและเคารพ บุคลากรในการตัดสินใจ	- การให้ความไว้วางใจในตัว บุคลากรช่วยเสริมสร้างความ ภาคภูมิใจและความ รับผิดชอบในงานที่ได้รับ มอบหมาย
6. การเสริมสร้าง พัฒนาการบุคลากร	- การพัฒนาบุคลากรโดยใช้ กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ หลากหลาย	- การเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้ เหมาะสมกับงานและ ความสามารถเฉพาะตัวจะช่วย ลดช่องว่างและเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน ร่วมกัน
7. การสร้างความสัมพันธ์ และการเป็นกัลยาณมิตร	- การพูดคุยและสร้างสัมพันธ์ที่ดีใน ลักษณะของการเป็นกัลยาณมิตร	- การมีความสัมพันธ์ที่ดีและ ความเชื่อมั่นในบุคลากรจะ ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดีและไม่ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง

จากตาราง 19 ผลการสังเคราะห์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการ
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า

1. การเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
2. การวางคนให้ถูกงานและวางงานให้ถูกคนเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ
การทำงานและลดความขัดแย้งภายในองค์กร
3. การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและแก้ปัญหาหรืออุปสรรค
ที่เกิดขึ้นในงาน

4. การสร้างบรรยากาศที่หลากหลายและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กรและสร้างความร่วมมือที่ดี
5. การให้ความไว้วางใจในตัวบุคลากรช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
6. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและความสามารถเฉพาะตัวจะช่วยลดช่องว่างและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน
7. การมีความสัมพันธ์ที่ดีและความเชื่อมั่นในบุคลากรจะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. หลักการ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การบริหารจัดการทางการศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีสมรรถนะเชิงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงเห็นความจำเป็นในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความต้องการพัฒนาผู้บริหารในด้านการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันอย่างแท้จริง (ศิริประภา พิลาโสภา, 2563) ดังนั้น การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ และในด้านการส่งเสริมให้สถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและยั่งยืน

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่าความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{\text{modified}} = 0.73$) ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = 0.67$) ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.66$) และลำดับที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.63$)

ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างบุคลากรและสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ซึ่งมีวิธีการในการพัฒนา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การศึกษาดูงานและการฝึกอบรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 60 ชั่วโมง

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี
2. เพื่อส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการกระตุ้นการใช้ปัญญา สร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นและมีการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบและยั่งยืน
4. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถวางแผน นำพา สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
5. เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. เป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและนโยบายทางการศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาทักษะการกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในกระบวนการบริหารงาน
4. เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งเป็น 4 Module ดังนี้

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน
3. การสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับ
4. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น
5. การเสริมสร้างความกล้าคิด กล้าทำและกล้าตัดสินใจ
6. การปลูกฝังจิตสำนึกการเสียสละเพื่อส่วนรวม
7. การพัฒนาวินัยในตนเองและคุณธรรมจริยธรรม
8. การเสริมสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร
9. การเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1. การกล่าวชมเชยและให้รางวัลตอบแทน
2. การมอบหมายงานที่ท้าทาย
3. การเสริมสร้างความมั่นใจและความกระตือรือร้น
4. การแสดงความยินดีกับความสำเร็จ
5. การให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด
6. การเป็นแบบอย่างที่ดีในความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ

7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

8. การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาภายในองค์กร
2. การส่งเสริมความคิดนอกกรอบและนวัตกรรม
3. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร
4. การสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการพัฒนาทักษะการทำงาน
5. การเรียนรู้และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง

Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1. การเข้าใจบุคลากรในองค์กร
2. การมอบหมายงานตามศักยภาพ
3. การติดตามและนิเทศการทำงาน
4. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและเคารพความแตกต่าง
5. การไว้วางใจและเคารพบุคลากร
6. การเสริมสร้างพัฒนาการบุคลากร
7. การสร้างความสัมพันธ์และการเป็นกัลยาณมิตร

5. กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พิชรา วาณิชวดีน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Learn by Experience) โดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนาม ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว

2. 20 % การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย

3. 10 % การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา (Learn by Courses) เป็น การผสมผสานการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning หรือเอกสารต่าง ๆ เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เรียนรู้ผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่ จัดเตรียมไว้แล้ว

ตาราง 20 แสดงวิธีการ รายละเอียดกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ประเภท การเรียนรู้	วิธีการ/กิจกรรม การพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	ผลที่คาดหวัง
70% การเรียนรู้ และพัฒนาจาก ประสบการณ์	1. การทำโครงการจริง (Project-based learning)	- ผู้บริหารสถานศึกษาจะ ได้รับมอบหมายให้ดำเนิน โครงการพัฒนาสถานศึกษา เช่น โครงการปรับปรุง การเรียนการสอน หรือโครงการ พัฒนานวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	- ผู้บริหารได้รับ ประสบการณ์ในการ ตัดสินใจและการจัดการ โครงการจริง เพิ่มทักษะ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง
	2. การจัดการประชุม ทีมเพื่อวางแผนการ เปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหารจะต้องจัดประชุม ทีมเพื่อวางแผนและ ดำเนินการในการปรับปรุง การทำงานภายในองค์กร	- ผู้บริหารเรียนรู้การ สื่อสารและการทำงาน ร่วมกับทีมในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง
	3. การใช้ Action Learning	- การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จากการทำงานร่วมกับกลุ่ม อื่น ๆ ในการแก้ปัญหาหรือ พัฒนาระบบการทำงาน	- ผู้บริหารได้ฝึกฝนทักษะ การตัดสินใจและการ พัฒนางค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ
20% การเรียนรู้ และพัฒนาผ่าน บุคคลอื่น	1. การโค้ชและการให้ คำปรึกษาจากผู้นำที่มี ประสบการณ์	- ผู้บริหารจะได้รับการโค้ช จากผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหารได้รับการแนะ แนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำจากผู้อื่น เพิ่มพูนทักษะการบริหาร

ตาราง 20 (ต่อ)

ประเภท การเรียนรู้	วิธีการ/กิจกรรม การพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	ผลที่คาดหวัง
	2. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับเพื่อน ผู้บริหาร	- การจัดกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้บริหารแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร	- ผู้บริหารได้เรียนรู้ แนวทางและวิธีการ ต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ ในองค์กรของตนเอง
	3. การเข้าร่วมกลุ่ม Community of Practice (CoP)	- การสร้างกลุ่มผู้บริหารที่มี ความสนใจร่วมกันในการ พัฒนาองค์กรและการ เปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน	- ผู้บริหารสร้างเครือข่าย ในการเรียนรู้และพัฒนา ภาวะผู้นำผ่านการมีส่วน ร่วมในกลุ่ม
10% การเรียนรู้ จากหลักสูตร หรือโปรแกรม การพัฒนา	1. การฝึกอบรมเชิง ทฤษฎี (Leadership Program)	- การเข้ารับการฝึกอบรมที่ เน้นทฤษฎีและแนวทางการ พัฒนาเครื่องมือการบริหาร เชิงกลยุทธ์	- ผู้บริหารได้รับความรู้ และทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในสถานศึกษา
	2. การศึกษา กรณีศึกษา (Case Study)	- การศึกษาเคสหรือ กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรการศึกษา	- ผู้บริหารเข้าใจและ สามารถนำกรณีศึกษามา ประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ของตน
	3. การเข้าร่วมสัมมนา วิชาการและงานวิจัย	- การเข้าร่วมสัมมนาหรือ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงจาก งานวิจัย	- ผู้บริหารได้รับข้อมูล ใหม่และวิธีการในการ พัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

ตาราง 21 แสดงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนชั่วโมง ตามกรอบการพัฒนา 70:20:10 ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	กรอบการพัฒนา 70:20:10	จำนวน (ชั่วโมง)	วิธีการเสริมสร้าง/กิจกรรม
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	70%	13	Action Learning, Project Assignment, Brainstorming Workshop
	20%	4	Peer Learning & Feedback, Group Coaching
	10%	2	กรณีศึกษา
รวม		19	
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	70%	9	Coaching & Mentoring, Individual Task Assignment
	20%	4	Experience Sharing, Feedback
	10%	2	กรณีศึกษา
รวม		15	
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	70%	7	Leadership Reflection, Being a Role Model
	20%	5	Group Discussion, Peer Leadership Learning
	10%	2	การศึกษาผู้นำมีอุดมการณ์
รวม		14	
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	70%	6	Team-Building Activities, Motivational Sessions
	20%	4	Discussion Sessions, Coaching
	10%	2	Study Inspirational Leaders
รวม		12	
รวมทั้งสิ้น			60 ชั่วโมง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 (60 ชั่วโมง)



ภาพประกอบ 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบและประเมินโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญในการประเมิน คือความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปรากฏดังตาราง 26

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.60	0.60	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.1. ความชัดเจนของหลักการ	4.40	0.50	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.50	มากที่สุด	4.70	0.50	มากที่สุด
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เป้าหมาย	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.27	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.60	0.60	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.1. ความชัดเจนของหลักการ	4.40	0.50	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.50	มากที่สุด	4.70	0.50	มากที่สุด
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เป้าหมาย	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.27	มากที่สุด
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4. เนื้อหา	4.46	0.82	มากที่สุด	4.63	0.57	มากที่สุด
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.40	0.89	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.20	0.84	มาก	4.40	0.55	มาก
4.4 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.40	0.89	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4.5 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.40	0.89	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.6 Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.40	0.89	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.7 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
5. กระบวนการพัฒนา	4.53	0.48	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด
5.1 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
5.2 การศึกษาดูงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 การฝึกอบรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.55	มากที่สุด
6. การวัดและประเมินผล	4.70	0.27	มากที่สุด	4.90	0.22	มากที่สุด
6.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา	4.40	0.55	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
6.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.58	0.54	มากที่สุด	4.75	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในการนำไปใช้เป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความเห็นต่อสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{\text{modified}} = 0.73$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = 0.68$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.67$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.63$) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สำหรับขอบเขตของเนื้อหาที่นำมาเสนอเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาที่นำมาประกอบการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้หลักการพัฒนา Learning Model และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การมอบภารกิจโปรเจกต์ที่ท้าทาย 2) Job Rotation 3) On-the-job Coaching 4) Reflection Session 5) Mentoring/Coaching จากผู้นำรุ่นพี่ 6) การจัด Community of Practice (CoP) 7) Feedback 360 องศา 8) Action Learning Teams 9) Workshop 10) หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ 11) E-learning / MOOC 12) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษามีระดับโดยรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและสามารถใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังคงต้องได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นไป โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดขึ้นมากที่สุด รวมทั้งการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ที่อาจต้องมีการเสริมสร้างอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรใช้ความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการคิดที่เป็นระบบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องกระตุ้นให้มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณและมีการเรียนรู้ต่อเนื่องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน จึงจะสามารถช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น การส่งเสริมการใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษาและยังบ่งบอกถึงการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน การพัฒนาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญาจะช่วยให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุสรรา สารกรณ์ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับ "มากที่สุด" สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการและทิศทางที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในระดับที่สูงกว่าความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเฉพาะในทิศทางหรือกรอบในการพัฒนารวมทั้งการสร้างทัศนคติเชิงบวกในองค์กร ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งบ่งชี้ว่าให้เห็นว่าในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ การมีอิทธิพลที่มาจากวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ที่ชัดเจนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่มีอุดมการณ์สามารถช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น โดยคำนึงถึงความสำคัญและคุณค่าของสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามี

ความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตนเองและมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยลักษณ์ ชุมพล (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในลำดับแรก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมระดับมากทุกด้านและมีสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกองค์ประกอบ โดยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความต้องการจำเป็นในภาพรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้อยู่ในระดับน้อย มีการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ แทนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

3. ผลการศึกษา ความต้องการจำเป็นปรับปรุง($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{modified} = 0.73$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified} = 0.67$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified} = 0.66$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified} = 0.63$) ตามลำดับ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ในแต่ละด้านแล้ว พบว่า "การกระตุ้นการใช้ปัญญา" ถือเป็นด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ใช้ความรู้ในงานที่มีความซับซ้อน ส่วน "การสร้างแรงบันดาลใจ

ใจ" ถึงแม้จะได้รับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด แต่ก็ยังคงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่มีแรงบันดาลใจสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น มีความสุขในการทำงาน แม้ว่าจะมีความจำเป็นในการเสริมสร้างน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาในผู้บริหารสถานศึกษา การกระตุ้นการใช้ปัญญาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำการเปลี่ยนแปลงภายในระบบการศึกษา ช่วยให้ผู้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถคิดสร้างสรรค์และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีระบบ เป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านนี้สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน จากผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งทุกด้านล้วนมีความสำคัญและมีความจำเป็นในการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีการแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย หรือการแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ แทนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้ผลักดันให้ผู้ตามให้พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธี ใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัด

และประเมินผล ด้วยกระบวนการพัฒนา 3 ระยะ ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การประเมินระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินหลังการพัฒนา

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หลักการ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, เนื้อหา, กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมนี้ได้รับการออกแบบอย่างมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีการจัดทำกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระบบและชัดเจนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางหลักการและเป้าหมายการพัฒนา ไปจนถึงกระบวนการวัดและประเมินผลที่ช่วยให้การดำเนินการโปรแกรมสามารถตรวจสอบและปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโปรแกรมนี้ได้ออกแบบให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยมีส่วนประกอบของโปรแกรม ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีขั้นตอนของการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ 3) การศึกษาดูงาน ซึ่งมีการวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา ซึ่งโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

อยู่ในระดับมากที่สุด และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล โดยเนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และความต้องการจำเป็นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนั้นผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

1.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบทบาทในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นการกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื่องจากเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

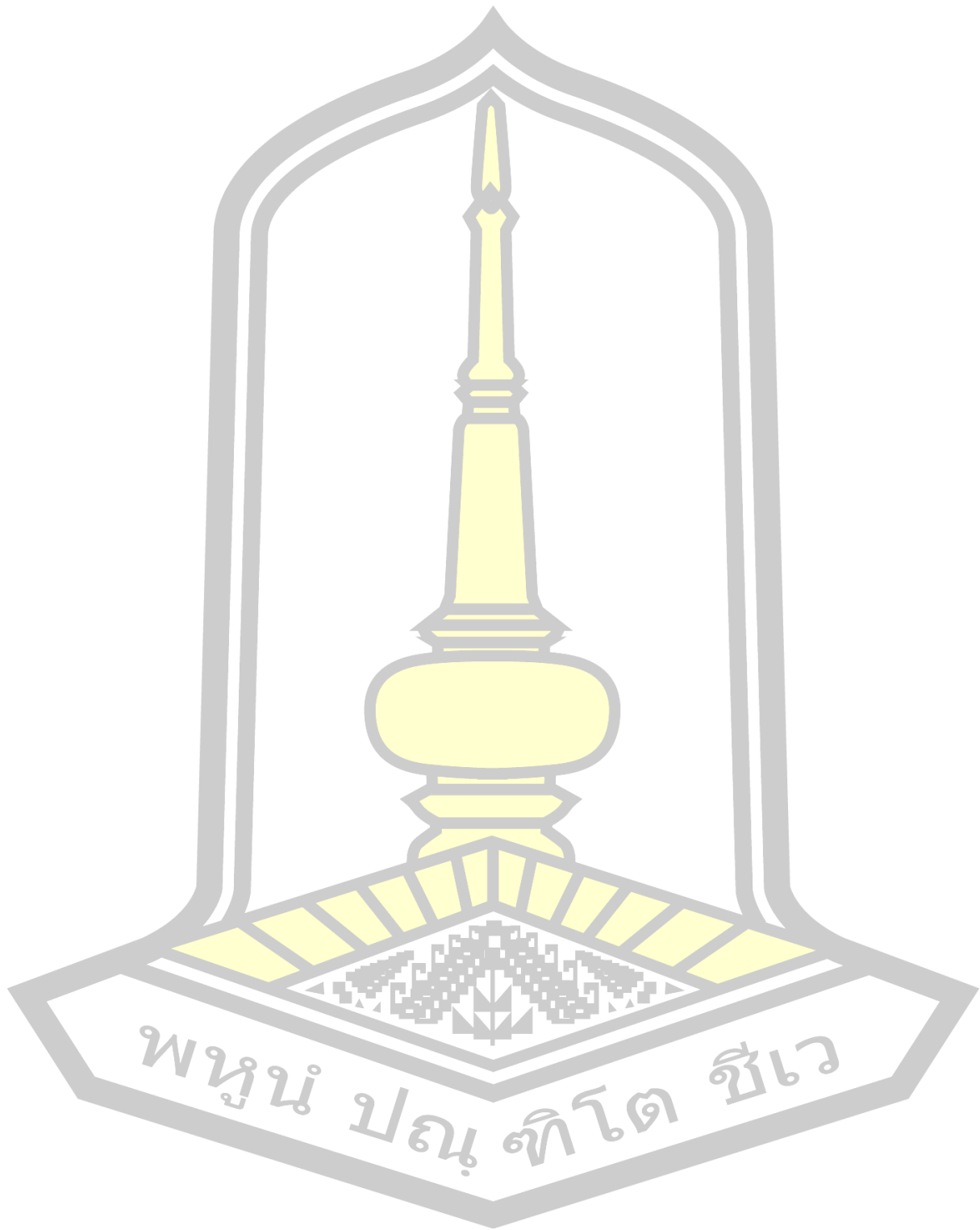
2.1 สำหรับผู้ที่สนใจจะนำโปรแกรมไปศึกษาหรือพัฒนาต่อยอด อาจจะไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาเอกสารหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่จะศึกษาที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้หลักการและวิธีการเสริมสร้างโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจในเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบ หาจุดบกพร่องเพื่อทำการแก้ไขและจุดเด่นที่จะพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและไม่หลงประเด็นในการพัฒนา



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2560). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพของสถานศึกษา*.ขอนแก่น :มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาญ คำภีระแปง, เกตุมณี มากมี, รังสรรค์ มณีเล็ก, & สมาน พูแสง. (2560). *รูปแบบการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *พจนานุกรมวารสาร*, 13(2), 1-15. สืบค้นจาก
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/pikanasan/article/view/107599>.
- ไชยพร สำราญสุข. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ :
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- ศักรินทร์ ถวิลผล, ฉันทยาภรณ์ นวลสิงห์. (2567). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ร้อยเอ็ด เขต 2*. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา*, 15(3), 207-221. สืบค้นจาก
<https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/539>.
- ธรรมนิติ. (2564). *การเสริมสร้างภาวะผู้นำและการบริหารที่มุ่งงานสู่ความสำเร็จ*. [ออนไลน์] ได้จาก :
https://www.dst.co.th/index.php?Itemid=145&cid=20692&lang=th&option=com_booking&view=booking. [สืบค้นเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2567].
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกันภัย*.
(Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- นุสรุ สारกรณ. 2566. *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1*.
วิทยานิพนธ์ ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่10. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประชา โสภณนา. (2563). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2567). *ประเภทของภาวะผู้นำ*. [ออนไลน์] ได้จาก : <https://www.popticles.com/business/8-types-of-leadership/>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2567].
- ศุภรัตน์ ดอนสถิตย์. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2565). *สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- พรพรรณณี คำทอน.(2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3*. หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พระมหาพิเศษ สุขสมาน, พระสมพร นามอินทร์ และ ชาตรี สุขสบาย. (2566). *การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA WORLD*. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 3(5), 137-155.
- พระเอกชัย พิเลิศรัมย์. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. สืบค้นจาก https://backoffice.thaiedresearch.org/uploads/paper/1f7a657fe29dc6cc9a3223_07413e129b.pdf
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต20*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพกา ธรรมสิทธิ. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. อุดรดิตต์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.

- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2552). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. เลย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.
- พุทธพงศ์ หลักคำ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2567). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง*. [ออนไลน์] ได้จาก : <https://www.siamhrm.com/?name=management&file=readnews&max=187>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2567].
- รัตติยา บุญยิ้ม, จินต์ วิภาตะกัลป์, & สุทธนู ศรีไสย. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติยา บุญยิ้ม, จินต์ วิภาตะกัลป์, สุทธนู ศรีไสย. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ. บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2562*. 361-376.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน)*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- วรรณดี สุทธิรักษา. (2565). *ประเด็นคัดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ*. วารสารวิชาการราชภัฏกาญจนบุรี, 7(2), 367-375.
- วรวิณี อ้นปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, โกวิวัฒน์ เทศบุตร. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น*. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 9(6), 2570–2585. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/250688>
- วลัยลักษณ์ ชุมพล. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิเชียร วิทญอุตม. (2558). *ภาวะผู้นำ : Leadership (ฉบับแนวใหม่)*. นนทบุรี: ธนธัชการพิมพ์.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีณา เพชรจิระวารพงศ์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สมุทพร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี.เอส. การพิมพ์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). *การบริหารจัดการในห้องเรียน Classroom Management*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สัมมา รณิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2566*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *รายงานการพัฒนาการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สิรินญา ศิริประโคน. (2561). *การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุกัญญา พูลกลี. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุชาติ พันธุ์ก้อม. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- สุชาติ สวัสดิ์ศรี. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 42(2), 55–70.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). *หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนาการศึกษา*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุธรรม ธรรมพัฒน์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในยุค : Thailand 4.0.*

มหาสารคาม. ตักสิลาการพิมพ์.

สุธิดานต์ บริเอก. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*

สุมิตร พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร.* กรุงเทพฯ : สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์ วดีชินอักษรวัฒน์. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์, 7(5), 183-198.*

เสรี วงษ์มณฑา. (2550). *กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธีระฟิล์ม
และไซเท็กซ์.

อดิเทพ เส็งสาย. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม. ภาควิชาการบริหารการศึกษา :
มหาวิทยาลัยศิลปากร.*

อนุชัย วันศรีรัตน์. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อยุธยาเอ็ด.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*

อานนท์ แสนภัว. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี
เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10
Learning Model. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.*

อวิชฌน์ อิมเพ็ง. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.*

- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). *The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools*. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Anderson, C. (2010). *Presenting and Evaluating Qualitative Research*. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74, 141.
- Armstrong, M. (2010). *Essential Human Resource Management Practice, a Guide to People Management*. New Delhi : Kogan Page Ltd.
- Atasoy, R. (2020). *The relationship between school principals' leadership styles, school culture, and organizational change*. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction: Elements of Program Development. Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1997). "Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries," *American Psychologist*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B.M. (1985). *Organizational Decision Making*. Homewood IL : Irwin.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Bass, Bernard. and Bruce, Avolio J. (1994). *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. California : Sage Publications Inc.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. *Harvard business review*, 92(1), 27-29.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York : Harper and Row.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey : Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Caffarella, R. (2002). *Planning : Program for Adult Learners : A Practical Guide for Educators Trainers. And Staff Developers*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Carolyn, B and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 30 August 2024].
- Charles, J. and Wagnier, J. (2013). *No Title Effective Learning with 70 : 20 : 10*. [online]. Available from : <http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/%0A%09whitepapers/effective-learning-with-70-20-10-whitepaper.pdf2013%0A>. [accessed 30 August 2024].
- Charney, C. and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit*. 2nd ed. New York : American Management Association.
- Conger, J.A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Dejnozka, E.L. (1983). *Educational administration glossary*. Westport, CT: Greenwood
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership Research Finding, Practice, and Skills*. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Dyer, J.W.G. and others. (2013). *Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance*. 5th ed. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hil.
- Francisco, C. D. C. (2019). *School principals' transformational leadership styles and their effects on teachers' self-efficacy*. International Journal of Advanced Research, 7(10), 622–635.
- Fullan, M. (2006). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: *Reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of Education, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Harris, Phillip R. (1989). *High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity*. Glenview Illinois : Scott Foresman.
- Hidayat, S. N. . ., Sumardjoko, B. ., & Muhibbin, A. . (2023). *Transformational Leadership Competence of Principals in Improving Teacher Performance*. *Edunesia : Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(2), 587–597. <https://doi.org/10.51276/edu.v4i2.403>

- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Howell J.P. and Costley D.L., 2001. *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (2009). *Leadership, enhancing the lessons of experience*. New York: Mac Graw Hill International Edition.
- Jennings, P. A. (2013). *Improving classroom learning environments by Cultivating Awareness and Resilience in Education (CARE): Results of a randomized controlled trial*. School Psychology Quarter, 28(4), 374-390.
- Kanaya, T. and others. (2005). *Factors Influencing Outcomes From A Technology Focused Professional Development Program*. Journal of Research on Technology in Education, 37(3), 313-329.
- Knowles, M.D. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedagog to Andragogy*. New York : The Adult Education company.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 2, 59-67.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge*. 3rd ed. San Francisco : Jossey - Bass, 2002.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970) *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Kwan, P. (2019). *Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes*. Educational Administration Quarterly, 56(2), 249-279. <https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational leadership*. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31-43). SAGE Publications.

- Li, L., & Liu, Y. (2020). *An integrated model of principal transformational leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance*. *Educational Psychology*, 40(6), 661–678.
<https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1806036>
- Likert, R. (1962). *New Pattern of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Maxwell, J.C. (2011). *The Five Levels of Leadership – Proven steps to Maximize your Potential*. New York: Centre Street. McGraw-Hill.
- McCauley, R.N. (1986). *Intertheoretic Relations and the Future of Psychology*. *Philosophy of Science*, 179-199.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2000). *Organizational behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Meggison, L.C. (1972). *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Illinois : Irwin.
- Mintzbergs Henry, Lampel Joseph, Quinn, James B. and Ghoshal Sumantra. (1999). *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*. United Kingdom: Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
organizations,in handbook of industrial and organization psychology”
 California : Consulting Psychologists.
- Owens, R. (2004). *Organizational behavior in education*. 4rd ed. Engle Wood Cliffs, NJ: Merrill. performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Patnibul, C., & Chansirisira, P. (2020). *THE DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PROGRAM FOR ADMINISTRATORS OF PRIVATE SCHOOL UNDER REGIONAL EDUCATION NO.11*. *Journal of MCU Nakhondhat*, 7(6), 353–364.
 retrieved from <https://so03.tcithaijo.org/index.php/JMND/article/view/244556>
- Prestiadi, D., Gunawan, I., & Sumarsono, R. B. (2020). *Role of transformational leadership in education 4.0*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 491, 95–99.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.020>.

- Purwanto, A. (2020). *Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers*. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004). *Dimensions of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extension*. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rogers, T. (2000). *Destination Industry, Conference : A Twenty-First Century*. New York : Addition Wesley Longman.
- Samransuk, C., & Noirid, S. (2023). *Development of a Program to Enhance Transformational Leadership of School Administrators under Surin Secondary Educational Service Area Office*. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 17(3), 23–36. retrieved from <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/reru/article/view/265916>
- Silva, A. and Rider, G. (2012). *Leadership Development Program*. [online]. Available from : <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html> 2012. [accessed 30 May 2024].
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). *Transformational leadership for deeper learning: Shaping innovative school practices for enhanced learning*. *Journal of Educational Administration*, 62(1). <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2023-0145>
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- T.W Kent, D Graber and J Johnson, *Leadership in the of new health care enviroments*, *The Health Care Supervisor Jurnal*.
- Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*. 2nd ed. New York : Wiley.

Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Leadership Development and Succession*.

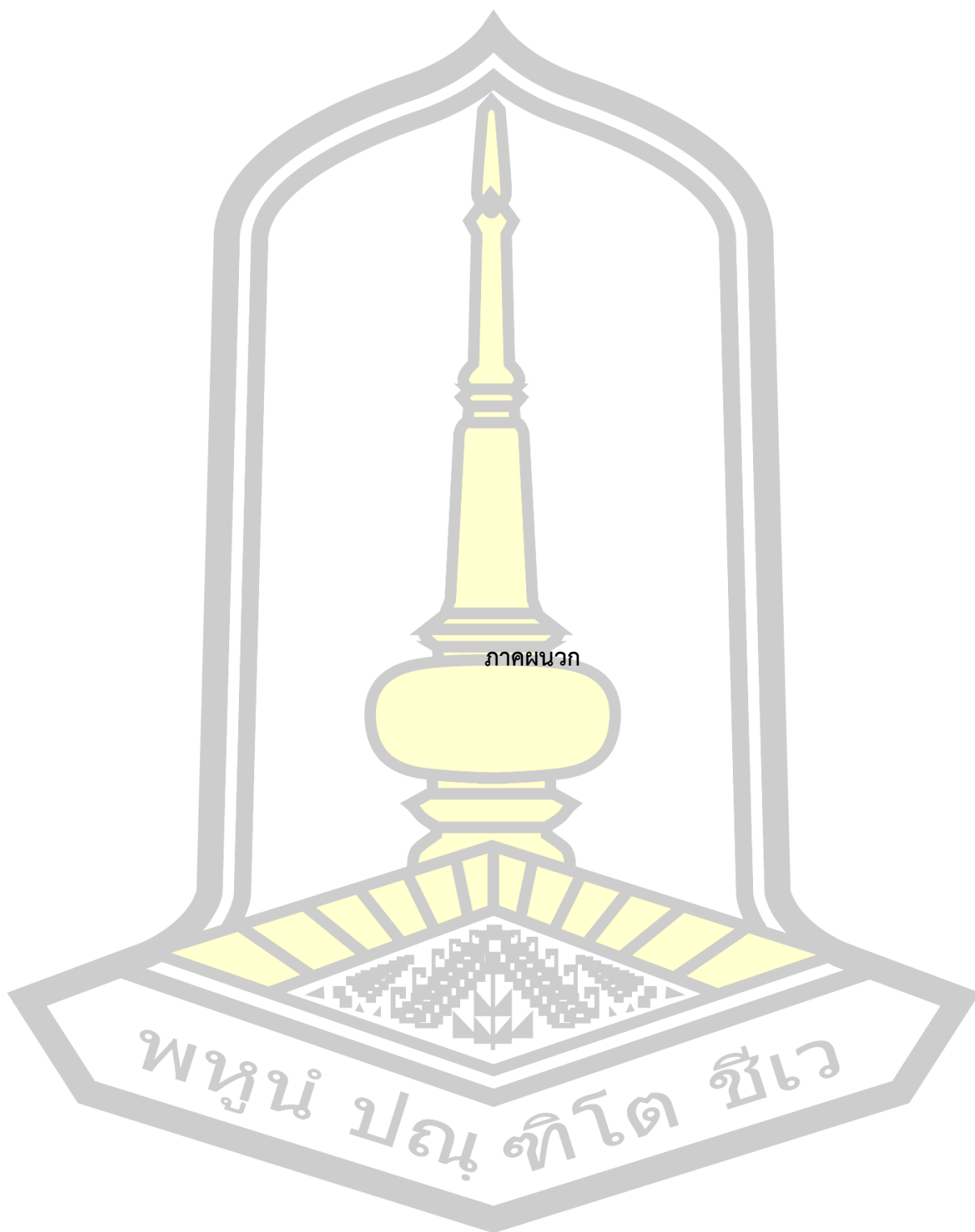
[online]. Available from : <http://academic.cengage.com>. [accessed 30 August 2024].

Yukl, Gary & Fleet D. Van David. (1992) . “*Theory and research on leadership in*

Yulk, G.A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Prentice Hall : Upper Saddle River.

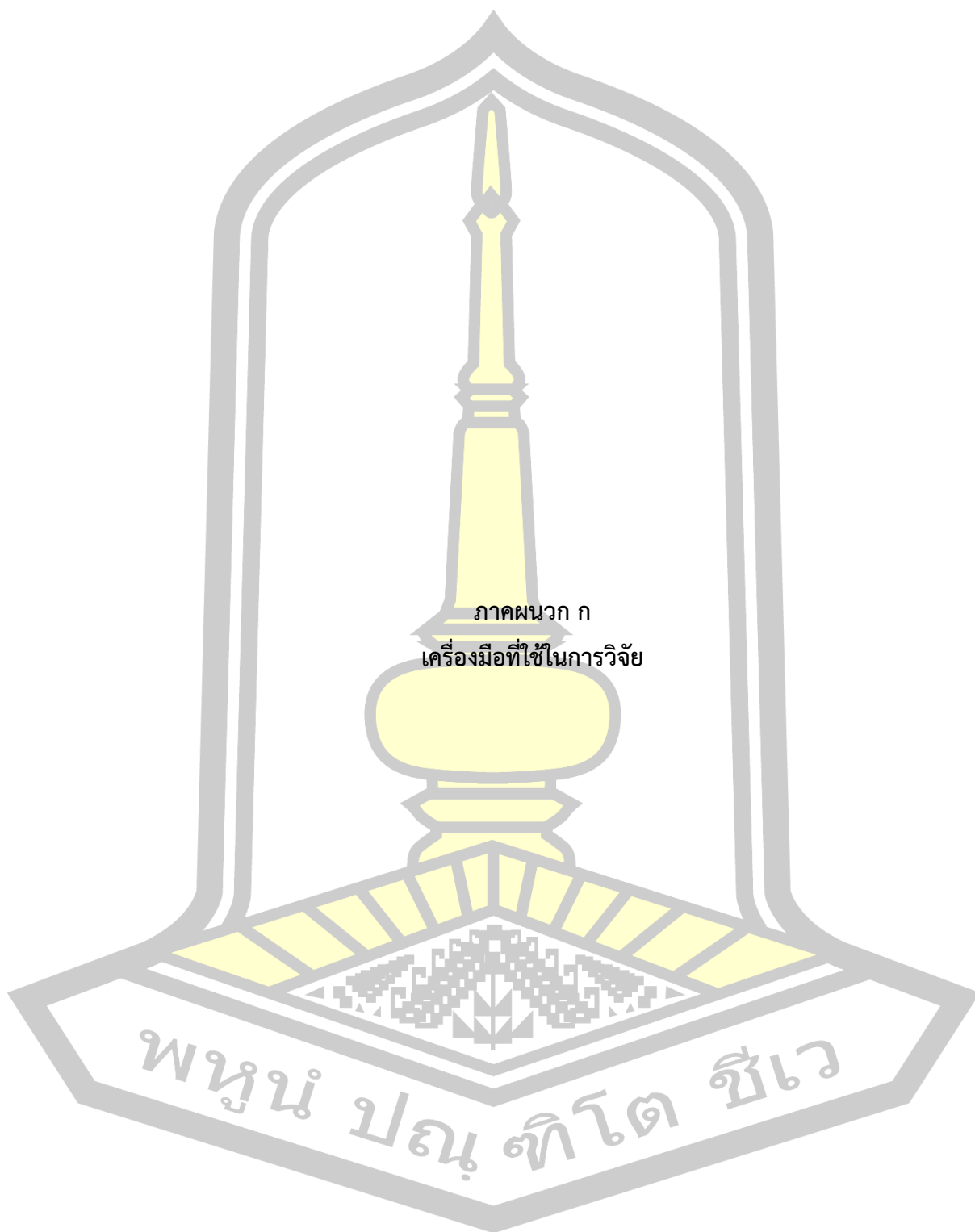
Yulk, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย จุฬาลงกรณ์



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูลทั่วไปของท่านเพื่อการอ้างอิงที่ถูกต้องต่อไป

1. ชื่อ-สกุล
2. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)

<input type="checkbox"/> ผู้ช่วยศาสตราจารย์	<input type="checkbox"/> รองศาสตราจารย์
<input type="checkbox"/> ศาสตราจารย์	<input type="checkbox"/> ตำแหน่งอื่น ๆ
3. ตำแหน่งทางการบริหาร/ตำแหน่งหน้าที่

<input type="checkbox"/> คณบดี	<input type="checkbox"/> รองคณบดี
<input type="checkbox"/> ประธานสาขา	<input type="checkbox"/> อาจารย์
<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน	<input type="checkbox"/> ตำแหน่งอื่น ๆ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....
สถาบัน.....
5. ความเชี่ยวชาญ

<input type="checkbox"/> ระเบียบวิธีวิจัย	<input type="checkbox"/> การวัดและประเมินผลการศึกษา
<input type="checkbox"/> การบริหารการศึกษา	<input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ คือ	

6. ข้อมูลอื่น ๆ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

.....

โทร.....

Email.....

ส่วนที่ 2 การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คำชี้แจง ให้ท่านช่วยพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อ สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ ของตัวแปร ด้านนั้นหรือไม่ โดยให้ท่านขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] เพื่อแสดงความคิดเห็นจากการ พิจารณาความสอดคล้องตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ หรือไม่

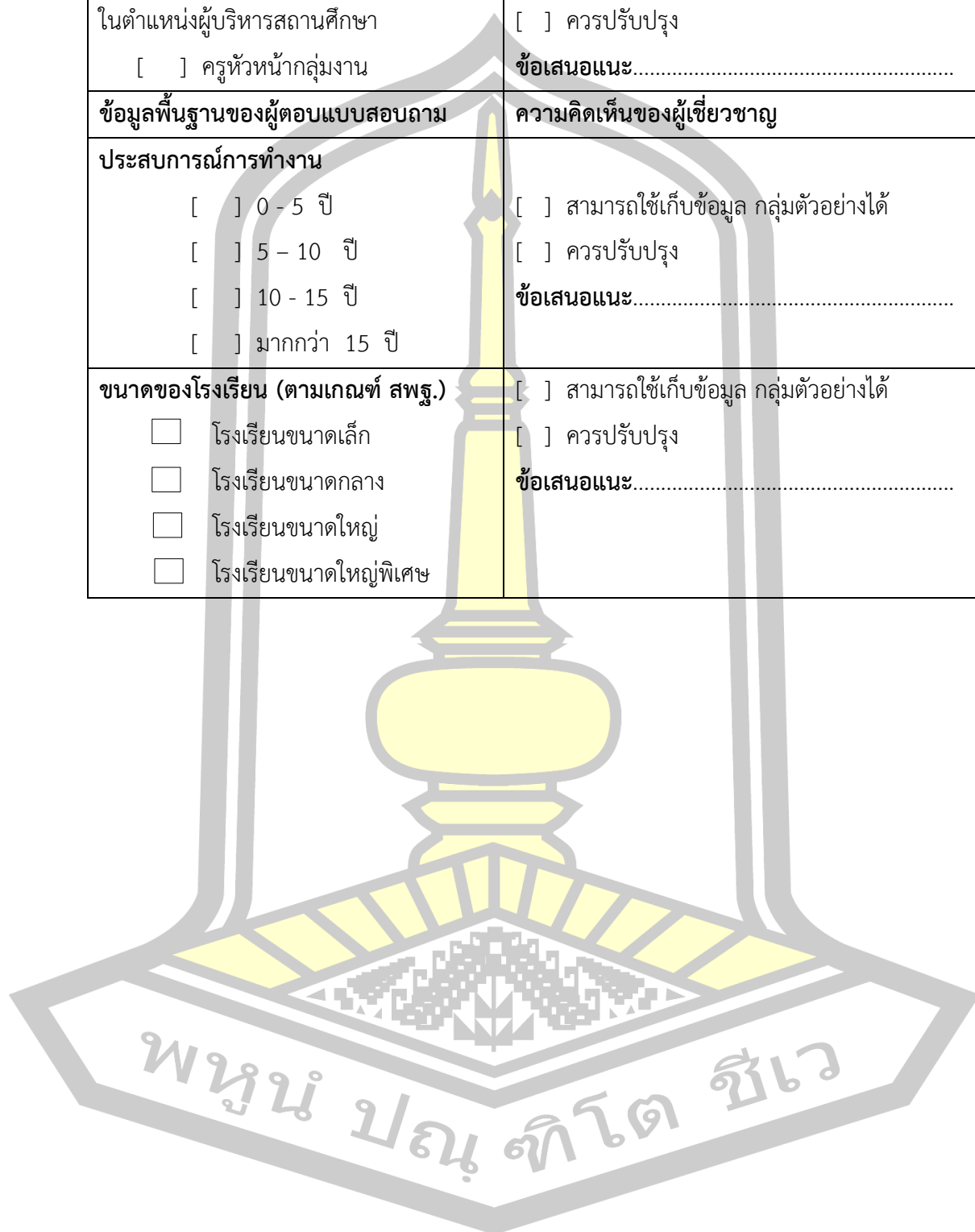
-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่าข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล สามารถใช้เก็บข้อมูลได้หรือไม่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ <input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ
วุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ <input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ
ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการ	<input type="checkbox"/> สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครูหัวหน้ากลุ่มงาน	<input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....
ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> 0 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 10 - 15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี	<input type="checkbox"/> สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ <input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....
ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.) <input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดเล็ก <input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดกลาง <input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดใหญ่ <input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	<input type="checkbox"/> สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ <input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....



ตอนที่ 2 แบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารหลักฐานงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษา ได้ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

ดัชนีเนื้อหา	จำนวนข้อ	ร้อยละ	หมายเหตุ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	10	25	ข้อ 1 – 10
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	10	25	ข้อ 11 – 20
3. การกระตุ้นทางปัญญา	10	25	ข้อ 21 – 30
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	10	25	ข้อ 31 - 40
รวมทั้งสิ้น		100%	40 ข้อ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เห็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถชี้แนะให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ร่วมกันอย่างชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิด คำพูด และการกระทำ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีศีลธรรมและจริยธรรม ใช้หลักคุณธรรมในการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหรืออารมณ์เพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความน่าเชื่อถือ มุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตนเอง ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม สามารถชี้แนะแนวทางและแนวคิดที่ถูกต้องให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดัชนี เนื้อหา	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่				
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน				
5	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่				
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่				
7	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน				
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์				
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน				

ดัชนี เนื้อหา	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		IOC			
		+1	0	-1	
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก				

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นและความมั่นใจในตนเอง มีเจตคติที่เชิงบวก มีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน ใช้หลักประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลในการบริหาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีคุณภาพ

ดัชนี เนื้อหา	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		IOC			
		+1	0	-1	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์ ผลงานทางวิชาการ				
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของ				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กรได้อย่างมี				
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักในการ บริหารจัดการในสถานศึกษา				

ดัชนี เนื้อหา	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		IOC			
		+1	0	-1	
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน				
7	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา				
8	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน				
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงานและเชื่อมั่นในตนเอง				
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร				

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยการกระตุ้นให้คิดและทำงานอย่างมีระเบียบและเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการคิดที่สร้างสรรค์และหลากหลาย สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพ และสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรืออบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการจัดการและการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจใส่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า เช่น การปรับขั้นตอนหรือกฎระเบียบและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน สนับสนุนให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยไม่ตำหนิเมื่อพบความล้มเหลว ยอมรับและสนับสนุนการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ดัชนี เนื้อหา	3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		IOC			
		+1	0	-1	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่				

ดัชนี เนื้อหา	3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพ				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาต่อหรืออบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา				
6	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการและพัฒนาทักษะภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้าและเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
8	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าในการทำงานสม่ำเสมอ				
9	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว				
10	ผู้บริหารให้การยอมรับและสนับสนุนในการประพฤติปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานในทางที่ดี				

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลภายในองค์กร ให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ แสดงออกถึงการยอมรับและสนับสนุนความสามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ร่วมยินดีและสนับสนุนความสำเร็จ มอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามศักยภาพของตนเอง และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคลอย่าง

สม่ำเสมอ ด้วยการปฏิสัมพันธ์และการพูดคุยในระดับบุคคลอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของแต่ละคนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ดัชนี เนื้อหา	4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		IC			
		+1	0	-1	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร				
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับนับถือต่อความรู้สึกส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา				
5	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ				
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ				
7	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา				
8	ผู้บริหารสถานศึกษามอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานตามศักยภาพ				
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ				
10	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล				

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

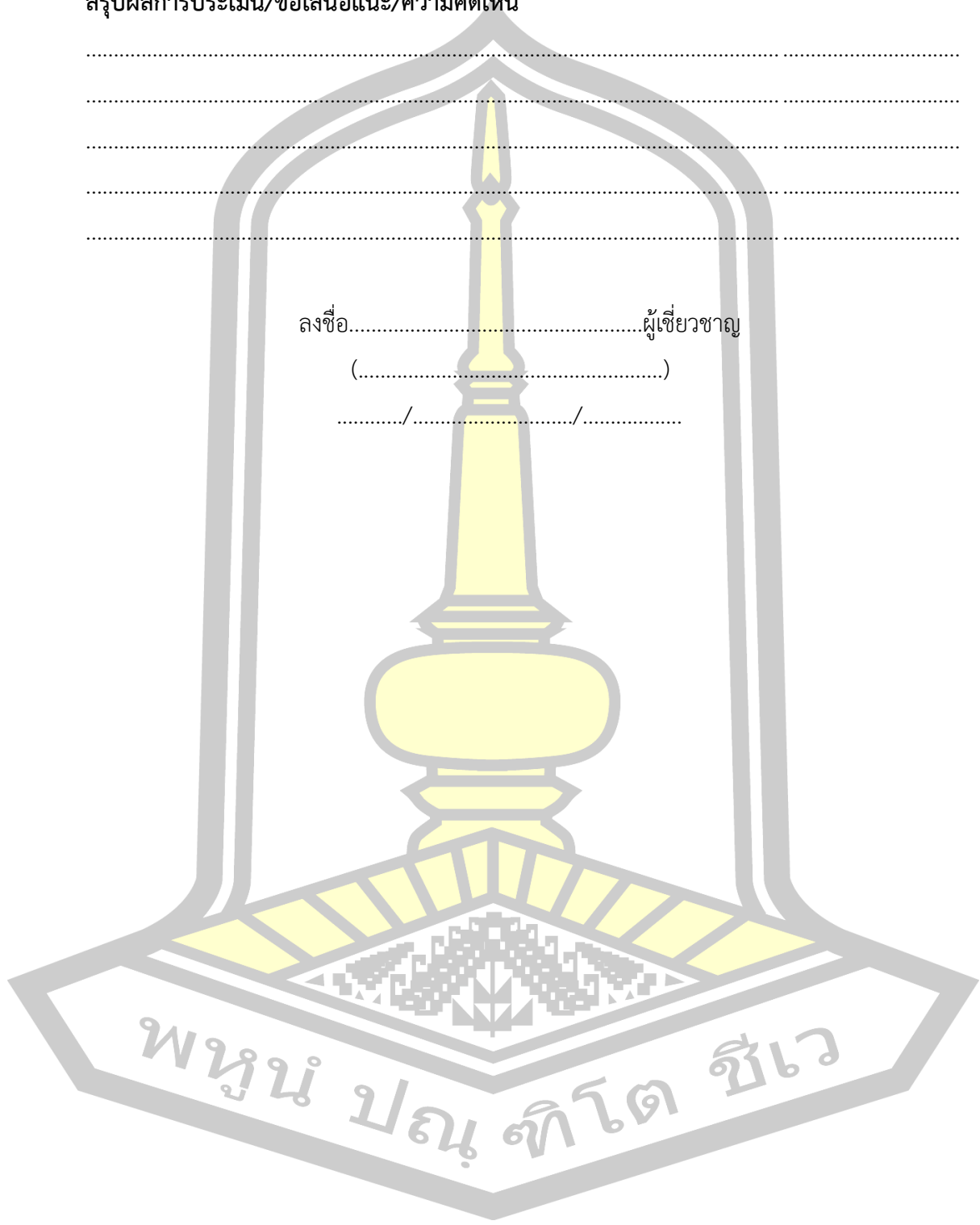
.....

.....

สรุปผลการประเมิน/ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น

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

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ
(.....)
...../...../.....





MAHASARAKHAM
UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อทดลองใช้เครื่องมือการศึกษาวิจัย
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 40 ข้อ

3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น

4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 061-6622808

แบบสอบถามเพื่อทดลองใช้เครื่องมือการศึกษาวิจัย
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าหัวข้อที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
 ครูหัวหน้ากลุ่มงาน

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

0 - 5 ปี
 5 - 10 ปี
 10 - 15 ปี
 มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

โรงเรียนขนาดเล็ก
 โรงเรียนขนาดกลาง
 โรงเรียนขนาดใหญ่
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ความรู้สึกร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชา										
34	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนบุคคลของ										
35	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ										
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ										
ด้านที่ 4 ความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(ต่อ)											
37	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา										
38	ผู้บริหารสถานศึกษามอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานตามศักยภาพ										
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ										
40	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล										

ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม”



MAHASARAKHAM
UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 40 ข้อ
3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น
4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 061-6622808

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าหัวข้อที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ครูหัวหน้ากลุ่มงาน

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

0 - 5 ปี

5 - 10 ปี

10 - 15 ปี

มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

โรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดกลาง

โรงเรียนขนาดใหญ่

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

พูนปัญญาภิวัตน์ ชีวะ

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที นำเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่										
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการ ปฏิบัติหน้าที่										
7	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นใน ตนเองและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน										
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ใน อุดมการณ์ของตน										
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน										
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กร เป็นหลัก										
ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ											
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการ สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีประสิทธิภาพใน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ										
13	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัด สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน										
14	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักประชาธิปไตยใน การทำงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมใน องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
15	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลเป็น										

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนบุคคลของ										
35	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ										
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ										
37	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา										
38	ผู้บริหารสถานศึกษามอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานตามศักยภาพ										
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ										
40	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล										

ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม”



MAHASARAKHAM
UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

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

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 061-6622808

พหุณฺ ปรณฺ ๓๒๓ ๓๒๓

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

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

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรมีวิธีการเสริมสร้างอย่างไร

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรมีวิธีการเสริมสร้างอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรมีวิธีการเสริมสร้างอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ควรมีวิธีการเสริมสร้างอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมีวิธีการเสริมสร้างอย่างไร

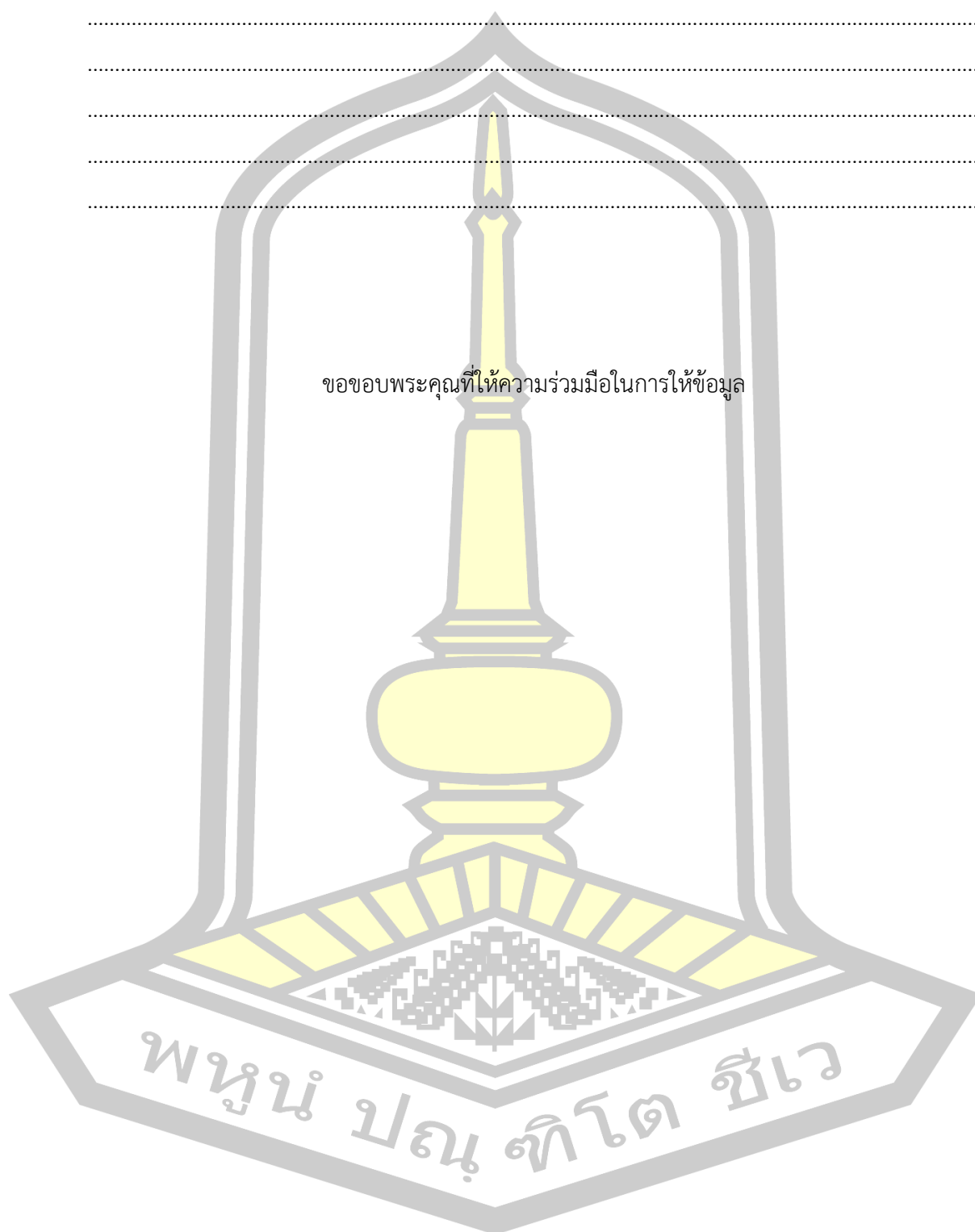
.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ- สกุล
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่อง
มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โครงการมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด

4 หมายถึง โครงการมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก

3 หมายถึง โครงการมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง

2 หมายถึง โครงการมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย

1 หมายถึง โครงการมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงใน

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
1.1 ความชัดเจนของหลักการ										
1.2 ความสำคัญของหลักการ										
1.3 การนำไปใช้										
2. วัตถุประสงค์										
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา										
2.2 เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ										
3. เป้าหมาย										
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง										
3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามี										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น										
4. เนื้อหา										
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
4.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ										
4.3 เนื้อหากับระยะเวลา										
4.4 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์										
4.5 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ										
4.6 Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา										
4.7 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล										
5. กระบวนการพัฒนา										
5.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง										
5.2 การศึกษาดูงาน										
5.3 การฝึกอบรม										
6. การวัดและประเมินผล										
6.1 การประเมินผลก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา										
6.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา										

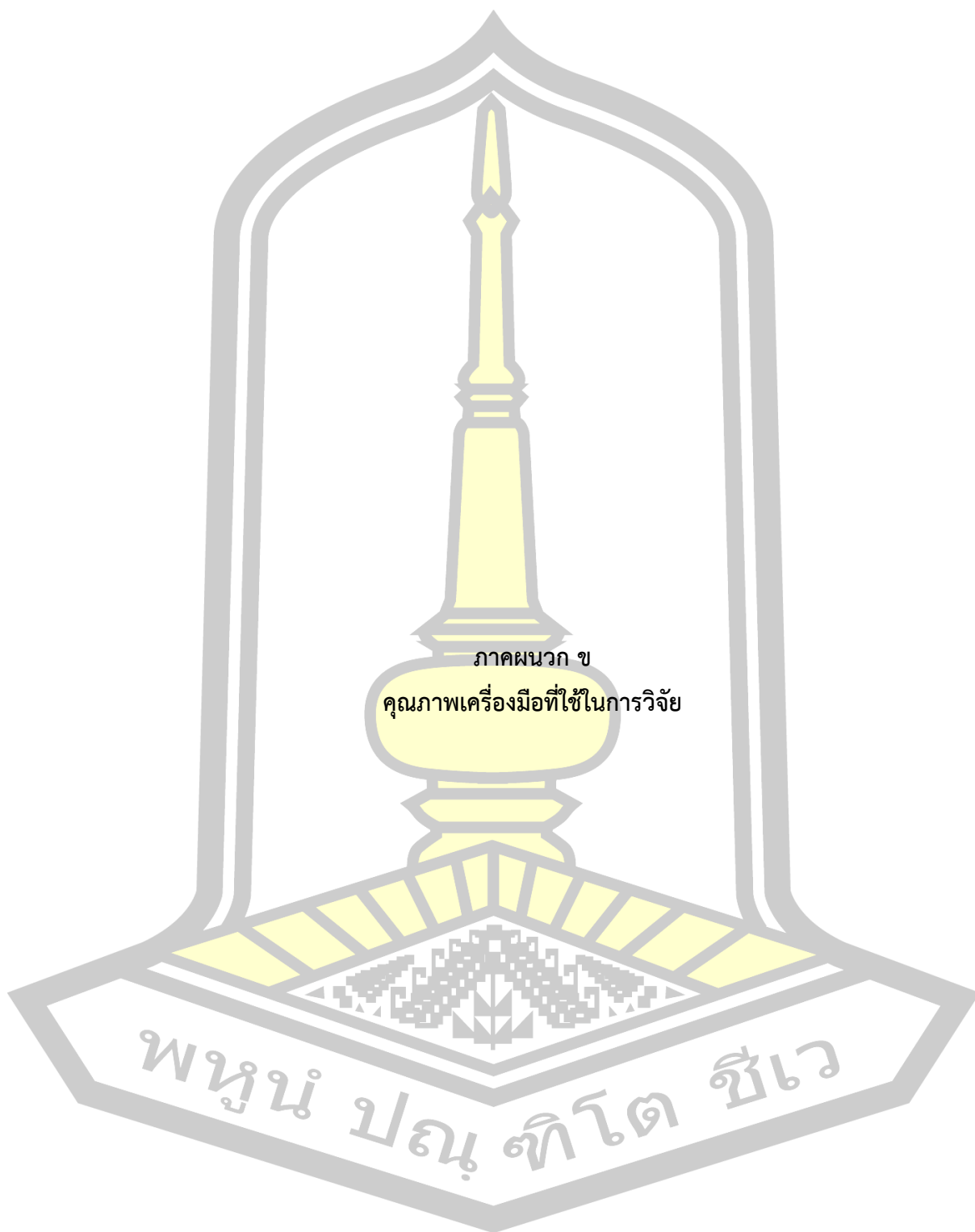
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ข
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พูนัน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 23 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
สำหรับการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม (ΣR)	เฉลี่ย IOC	แปรผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ								
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา								
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม (ΣR)	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 24 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1.	0.89	0.99
2.	0.88	0.98
3.	0.85	0.99
4.	0.92	0.99
5.	0.94	0.99
6.	0.95	0.99
7.	0.95	0.98
8.	0.88	0.98
9.	0.92	0.99
10.	0.94	0.99
11.	0.93	0.99
12.	0.89	0.98
13.	0.93	0.99
14.	0.94	0.99
15.	0.93	0.99
16.	0.93	0.99
17.	0.90	0.99
18.	0.95	0.99
19.	0.96	0.99
20.	0.91	0.99
21.	0.87	0.93
22.	0.76	0.95
23.	0.81	0.92
24.	0.85	0.96

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
25.	0.86	0.94
26.	0.85	0.95
27.	0.69	0.96
28.	0.90	0.97
29.	0.90	0.95
30.	0.69	0.98
31.	0.89	0.91
32.	0.76	0.97
33.	0.82	0.95
34.	0.86	0.96
35.	0.79	0.94
36.	0.84	0.95
37.	0.70	0.96
38.	0.90	0.97
39.	0.90	0.97
40.	0.69	0.98

ตาราง 25 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha

0.816

N of Items

40

ตาราง 26 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

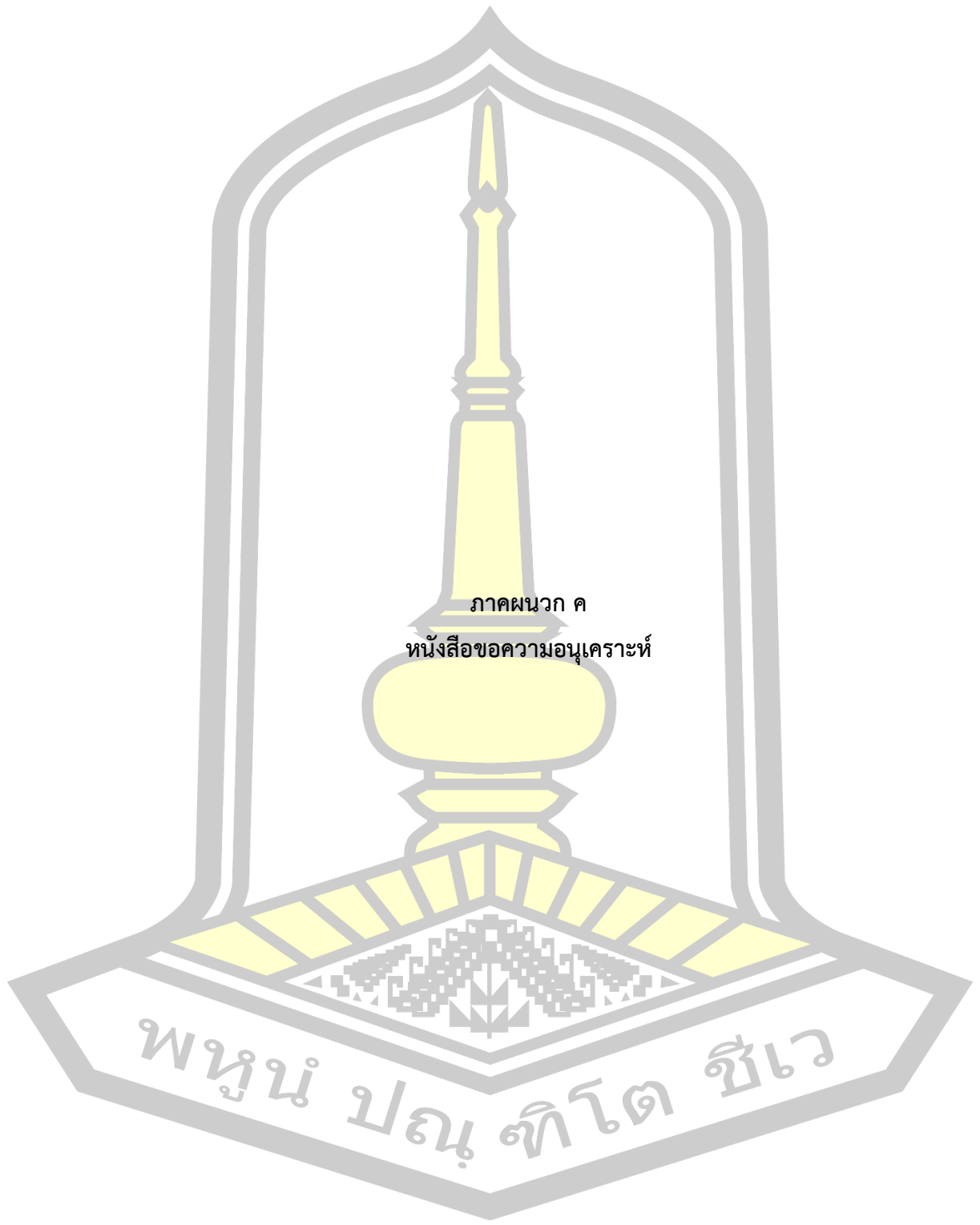
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha

0.646

N of Items

40



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1379

วันที่ 8 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวจรรุภรณ์ จำปรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ ว1379 วันที่ 8 พฤศจิกายน 2567
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ จำปารัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพ เมืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1379

วันที่ 8 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. อพันธ์ พูลพุทธา

ด้วย นางสาวจรรวรม จำปรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ ว1379 วันที่ 8 พฤศจิกายน 2567
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิชชัย จิตรนันท์

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ จำปารัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพท เมืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปลูก ทัต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1379

วันที่ 8 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ จำปารัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพท เมืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว4655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขออนุญาตครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกันทรวิชัย

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ จำปารัตน์ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เมืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตครุภัณฑ์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้ เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0616622808



ที่ อว 0605.5(2)/ว4655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวจรรววรรณ จำปารัตน์ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพท ณีองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้ เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิต 0616622808



ที่ อว 0605.5(2)/ว126

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม บริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ว126

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวมาศ(บัวมาศชูศิลป์)

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ จำปารัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม บริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจรรุวรรณ จำปารัตน์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

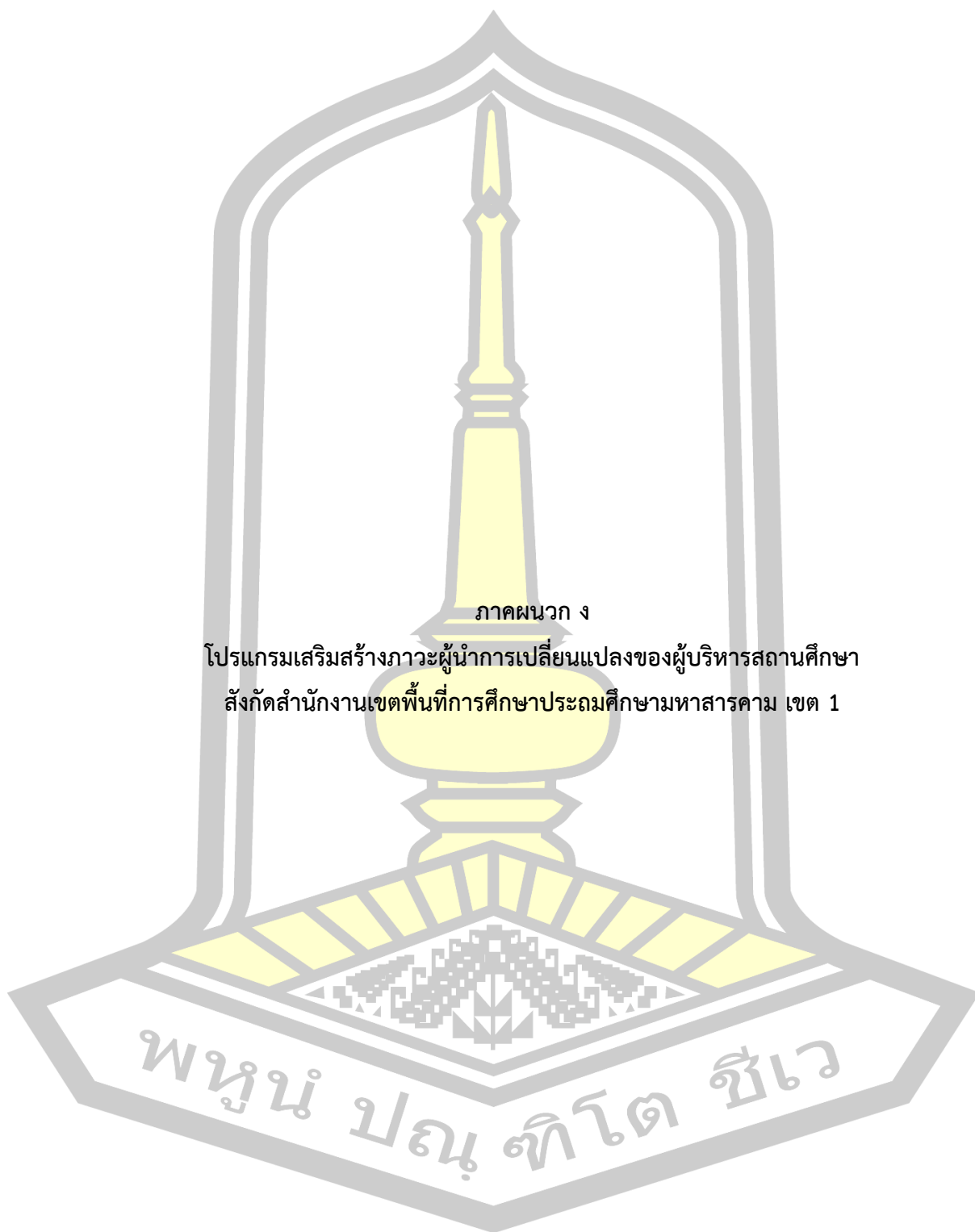
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ภาคผนวก ง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว



MAHARAKHAM
UNIVERSITY

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จัดทำโดย

นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

โปรแกรมนี้นำมาพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหา กระบวนการพัฒนาโปรแกรม และการวัดและประเมินผล ในส่วนที่ 2 การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และได้อธิบายถึงรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้นี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงกันได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ทุกท่าน ขอขอบคุณเจ้าของผลงานและเอกสารทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จารุวรรณ จำปารัตน์

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ส่วนที่ 1

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การบริหารจัดการทางการศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีสมรรถนะเชิงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงเห็นความจำเป็นในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความต้องการพัฒนาผู้บริหารในด้านการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันอย่างแท้จริง (ศิริประภา พิลาโสภา, 2563) ดังนั้น การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ และในด้านการส่งเสริมให้สถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและยั่งยืน

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่าความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (PNI_{modified} = 0.73) ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI_{modified} = 0.67) ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI_{modified} = 0.66) และลำดับที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (PNI_{modified} = 0.63) ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างบุคลากรและสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหาร

สถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ซึ่งมีวิธีการในการพัฒนา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การศึกษาดูงานและการฝึกอบรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 60 ชั่วโมง

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
2. เพื่อส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการกระตุ้นการใช้ปัญญา สร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นและมีการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบและยั่งยืน
4. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถวางแผน นำพา สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
5. เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. เป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและนโยบายทางการศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาทักษะการกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในกระบวนการบริหารงาน
4. เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งเป็น 4 Module ดังนี้

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน
3. การสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับ
4. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น
5. การเสริมสร้างความกล้าคิด กล้าทำและกล้าตัดสินใจ
6. การปลูกฝังจิตสำนึกการเสียสละเพื่อส่วนรวม
7. การพัฒนาวินัยในตนเองและคุณธรรมจริยธรรม
8. การเสริมสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร
9. การเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1. การกล่าวชมเชยและให้รางวัลตอบแทน
2. การมอบหมายงานที่ท้าทาย
3. การเสริมสร้างความมั่นใจและความกระตือรือร้น
4. การแสดงความยินดีกับความสำเร็จ
5. การให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด
6. การเป็นแบบอย่างที่ดีในความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ
7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
8. การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาภายในองค์กร
2. การส่งเสริมความคิดนอกกรอบและนวัตกรรม
3. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร
4. การสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการพัฒนาทักษะการทำงาน
5. การเรียนรู้และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง

Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1. การเข้าใจบุคลากรในองค์กร
2. การมอบหมายงานตามศักยภาพ

3. การติดตามและนิเทศการทำงาน
4. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและเคารพความแตกต่าง
5. การไว้วางใจและเคารพบุคลากร
6. การเสริมสร้างพัฒนาการบุคลากร
7. การสร้างความสัมพันธ์และการเป็นกัลยาณมิตร

5. กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M.

Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Learn by Experience) โดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนาม ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว
2. 20 % การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย
3. 10 % การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา (Learn by Courses) เป็นการผสมผสานการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning หรือเอกสารต่าง ๆ เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เรียนรู้ผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว

6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและเข้าร่วมการปฏิบัติกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 40 คะแนน

2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน

2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ตาราง 1 แสดงวิธีการ รายละเอียดกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ประเภทการเรียนรู้	วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	ผลที่คาดหวัง
70% การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์	1. การทำโครงการจริง (Project-based learning)	- ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการพัฒนาสถานศึกษา เช่น โครงการปรับปรุงการเรียนการสอน หรือโครงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	- ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ในการตัดสินใจและการจัดการโครงการจริง เพิ่มทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

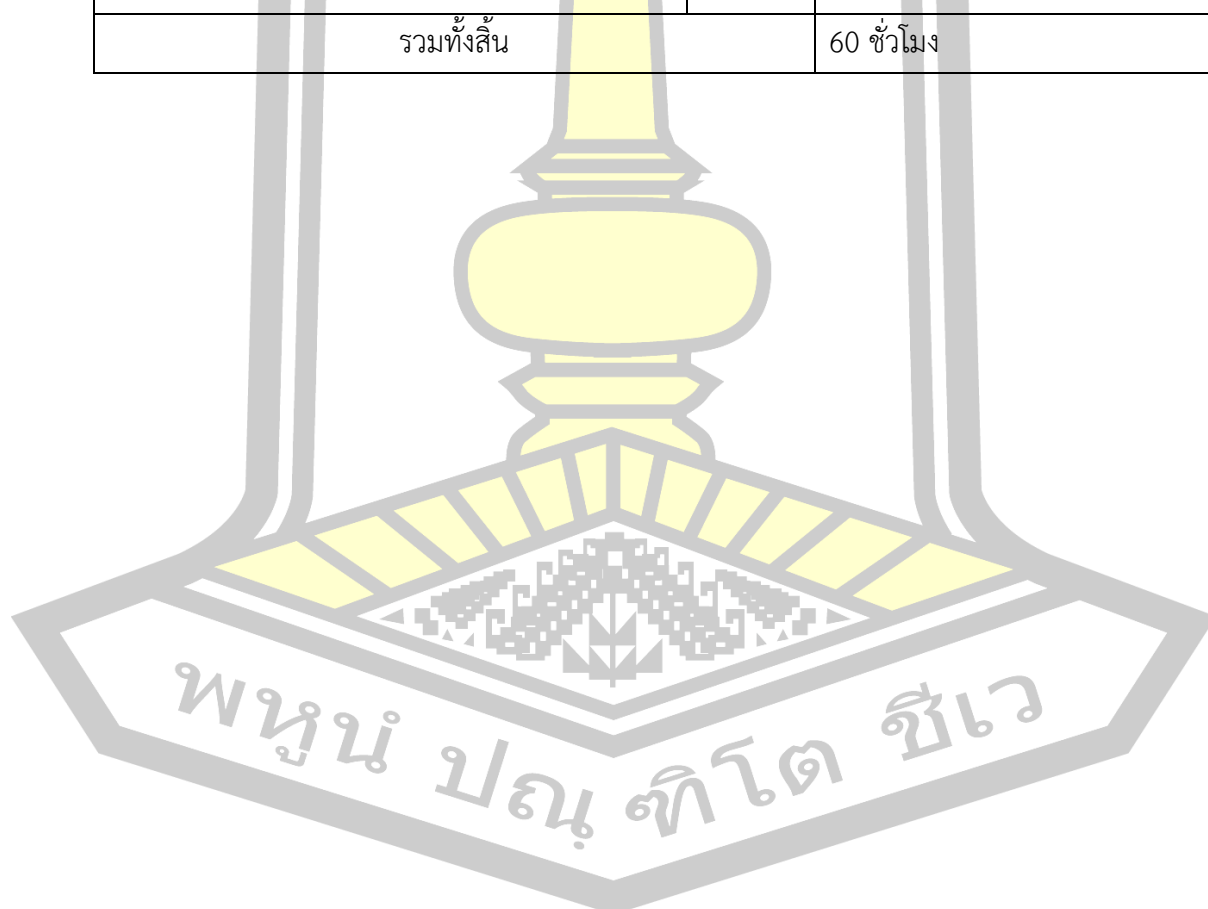
ประเภทการเรียนรู้	วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	ผลที่คาดหวัง
	2. การจัดการประชุมทีมเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหารจะต้องจัดประชุมทีมเพื่อวางแผนและดำเนินการในการปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร	- ผู้บริหารเรียนรู้การสื่อสารและการทำงานร่วมกับทีมในการจัดการการเปลี่ยนแปลง
	3. การใช้ Action Learning	- การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนากระบวนการทำงาน	- ผู้บริหารได้ฝึกฝนทักษะการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
20% การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น	1. การโค้ชและการให้คำปรึกษาจากผู้นำที่มีประสบการณ์	- ผู้บริหารจะได้รับการโค้ชจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหารได้รับการแนะนำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำจากผู้อื่น เพิ่มพูนทักษะการบริหาร
	2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหาร	- การจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้ผู้บริหารแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	- ผู้บริหารได้เรียนรู้แนวทางและวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในองค์กรของตนเอง
	3. การเข้าร่วมกลุ่ม Community of Practice (CoP)	- การสร้างกลุ่มผู้บริหารที่มีความสนใจร่วมกันในการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน	- ผู้บริหารสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการมีส่วนร่วมในกลุ่ม
10% การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา	1. การฝึกอบรมเชิงทฤษฎี (Leadership Program)	- การเข้ารับการฝึกอบรมที่เน้นทฤษฎีและแนวทางการพัฒนาเครื่องมือการบริหารเชิงกลยุทธ์	- ผู้บริหารได้รับความรู้และทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
	2. การศึกษกรณีศึกษา (Case	- การศึกษาเคสหรือกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ	- ผู้บริหารเข้าใจและสามารถนำกรณีศึกษามา

ประเภทการเรียนรู้	วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	ผลที่คาดหวัง
	Study)	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรการศึกษา	ประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ของตน
	3. การเข้าร่วมสัมมนา วิชาการและงานวิจัย	- การเข้าร่วมสัมมนาหรือ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงจาก งานวิจัย	- ผู้บริหารได้รับข้อมูล ใหม่และวิธีการในการ พัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

ตาราง 2 แสดงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนชั่วโมง
ตามกรอบการพัฒนา 70:20:10 ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	กรอบการพัฒนา 70:20:10	จำนวน (ชั่วโมง)	วิธีการเสริมสร้าง/กิจกรรม
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	70%	13	Action Learning, Project Assignment, Brainstorming Workshop
	20%	4	Peer Learning & Feedback, Group Coaching
	10%	2	กรณีศึกษา
รวม		19	
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	70%	9	Coaching & Mentoring, Individual Task Assignment
	20%	4	Experience Sharing, Feedback
	10%	2	กรณีศึกษา
รวม		15	
3. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	70%	7	Leadership Reflection, Being a Role Model

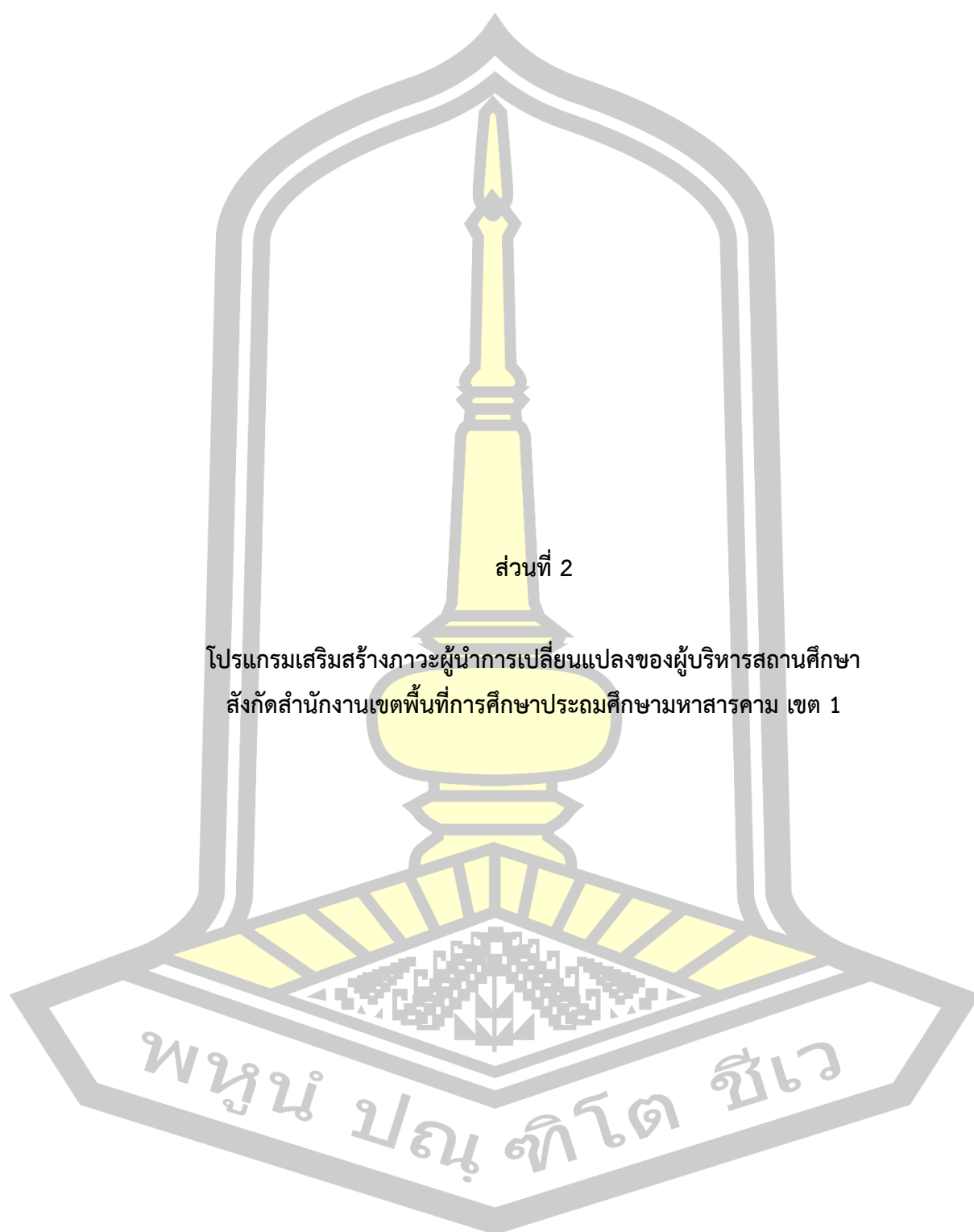
องค์ประกอบภาวะผู้นำ	กรอบการ พัฒนา 70:20:10	จำนวน (ชั่วโมง)	วิธีการเสริมสร้าง/กิจกรรม
	20%	5	Group Discussion, Peer Leadership Learning
	10%	2	การศึกษาผู้นำมีอุดมการณ์
รวม		14	
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	70%	6	Team-Building Activities, Motivational Sessions
	20%	4	Discussion Sessions, Coaching
	10%	2	Study Inspirational Leaders
รวม		12	
รวมทั้งสิ้น			60 ชั่วโมง



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 (60 ชั่วโมง)



ภาพประกอบ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



Module 1

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (14 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ผู้บริหารจะพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้นั้น ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นบุคคลหลักที่จะนำพาองค์กรและนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ตามที่วางไว้ เมื่อผู้บริหารมีเทคนิค มีวิธีการหรือกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ จะทำให้พัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชัดเจน และสามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมองค์กรเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้น จะสามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและเกิดการพัฒนาดได้ แต่สิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังที่จะทำให้เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์นั้นจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ที่มีส่วนร่วมนำพาวิสัยทัศน์และนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้อิทธิพลบรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเป็นแบบอย่างที่ดี การเสียสละเพื่อส่วนรวม การสร้างความน่าเชื่อถือ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม การมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผู้บริหารต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่การปฏิบัติและทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะส่งผลให้การบริหารงานภายในองค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและมีความตระหนักในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน

3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน
- 3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหา

1. การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน
3. การสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับ

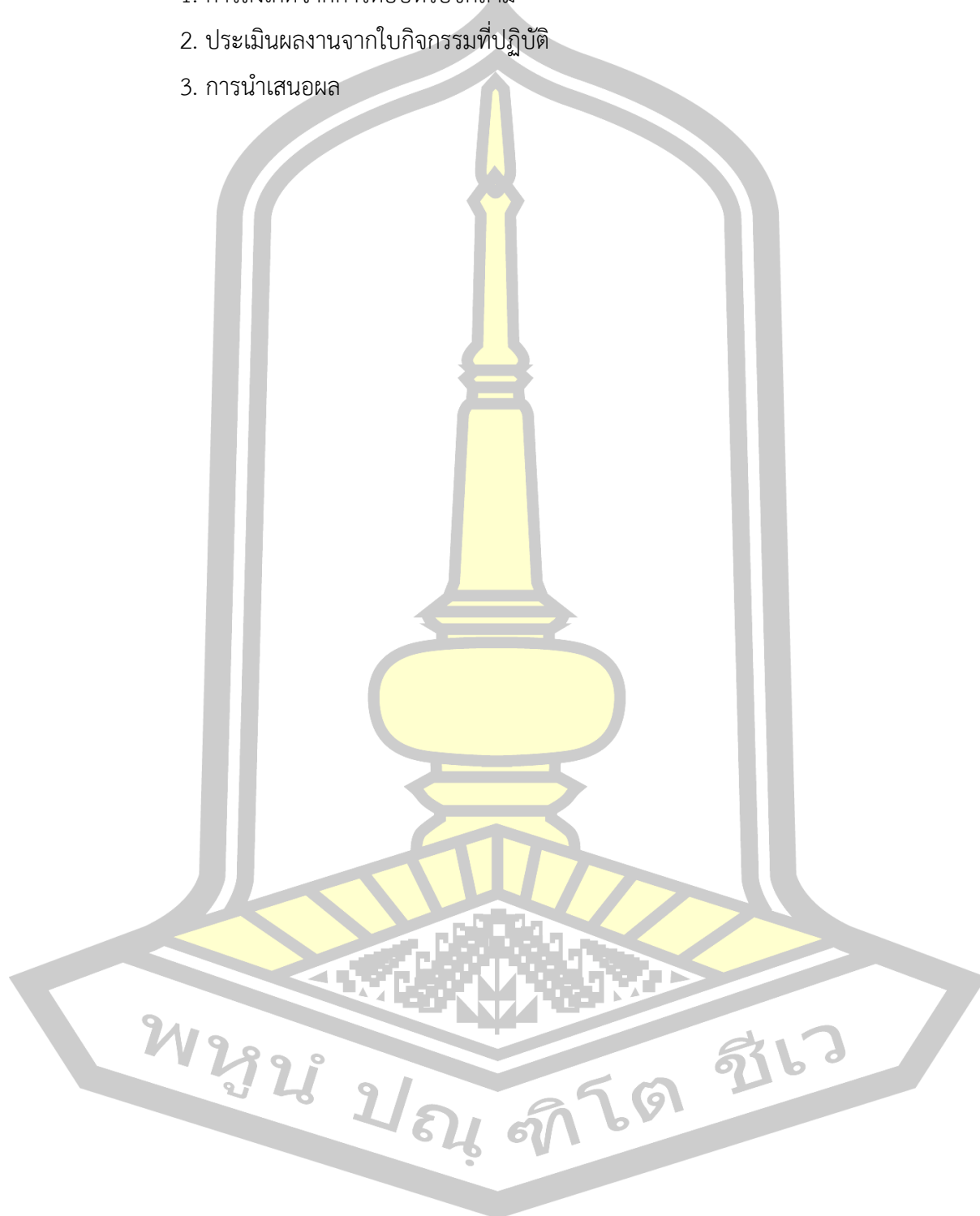
4. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น
5. การเสริมสร้างความกล้าคิด กล้าทำและกล้าตัดสินใจ
6. การปลูกฝังจิตสำนึกการเสียสละเพื่อส่วนรวม
7. การพัฒนาวินัยในตนเองและคุณธรรมจริยธรรม
8. การเสริมสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร
9. การเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ

5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
 - ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างนโยบาย การสร้างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการดำเนินงานต่อไป
2. การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)
 - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (7 ชั่วโมง)
 - ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาสรุปแนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมาย
 - อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้
4. สื่อ / เครื่องมือ
 - สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
 - สไลด์นำเสนอ (Power point)
 - วิดีทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
 - ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผล



Module 2

การสร้างแรงบันดาลใจ (12 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมากขึ้น ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นบทบาทในการเป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรัก ความศรัทธาในองค์กร มีแรงใจเป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องเรียนรู้และให้ความสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและความตระหนักใน ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน
- 3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหาสาระ

1. การกล่าวชมเชยและให้รางวัลตอบแทน
2. การมอบหมายงานที่ท้าทาย
3. การเสริมสร้างความมั่นใจและความกระตือรือร้น
4. การแสดงความยินดีกับความสำเร็จ
5. การให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด
6. การเป็นแบบอย่างที่ดีในความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ
7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

8. การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม

5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

2. การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (6 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาสรุป แนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้ บรรลุตามเป้าหมาย

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและ ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

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

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผล

Module 3

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (19 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถมองเห็นภาพอนาคตและภาพความสำเร็จขององค์กรที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องมีความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงานและเมื่อเกิดปัญหานั้นขึ้นผู้บริหารต้องหาแนวทางและวิธีการในการแก้ไข ปัญหาที่เป็นระบบ ผู้บริหารต้องส่งเสริมการมีความคิดสร้างสรรค์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกล้าเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการพิจารณาหาคำตอบของปัญหา โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกถึงความท้าทายการกระตุ้นให้เกิดแนวความคิด การกำหนดระยะเวลาที่สร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรเกิดบรรลุตามเป้าหมายเกิดการพัฒนางานและการพัฒนาคนไปพร้อมกัน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและความตระหนักในการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน
- 3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหาสาระ

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาภายในองค์กร
2. การส่งเสริมความคิดนอกกรอบและนวัตกรรม
3. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร
4. การสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการพัฒนาทักษะการทำงาน
5. การเรียนรู้และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง

5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมวิธีการทำงานที่เป็นระบบ การส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และการส่งเสริมวิธีการทำงานที่เป็นระบบ

2. การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (13 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาสรุปแนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

- สไลด์นำเสนอ (Power point)

- วีดิทัศน์ โปรเจ็กเตอร์

- ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ

3. การนำเสนอผล

Module 4

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (15 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีทั้งความรู้ ความสามารถในการบริหารภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา การที่จะพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมองเห็นจุดเด่น จุดด้อยและความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างทั้งเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และความคิด เจตคติ ผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามความรู้ ความสามารถ ความสนใจและความถนัด โดยการเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ คอยเป็นกำลังใจ เป็นพี่เลี้ยงเพื่อที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์กรคือการสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน ผู้บริหารจะต้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ปฏิบัติตามและถือเป็นแบบอย่างในการทำงาน ซึ่งจะนำพาให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการทำงาน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและความตระหนักในการพัฒนาบุคลากรในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการการพัฒนาบุคลากรในการทำงาน
- 3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหาสาระ

1. การเข้าใจบุคลากรในองค์กร
2. การมอบหมายงานตามศักยภาพ
3. การติดตามและนิเทศการทำงาน
4. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและเคารพความแตกต่าง

5. การไว้วางใจและเคารพบุคลากร
6. การเสริมสร้างพัฒนาการบุคลากร
7. การสร้างความสัมพันธ์และการเป็นกัลยาณมิตร

5. กระบวนการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการส่งเสริมความสามารถเฉพาะบุคคล
 - ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการส่งเสริมความสามารถเฉพาะบุคคล
2. การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)
 - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (6 ชั่วโมง)
 - ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาสรุป แนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
 - อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและ ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้
4. สื่อ / เครื่องมือ
 - สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
 - สไลด์นำเสนอ (Power point)
 - วิดีทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
 - ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผล

บรรณานุกรม

พัชรา วาณิชวดี. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ศิริประภา พิลาโสภา. (2563). การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต

1. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 39(3), 1-15.





MAHASARAKHAM
UNIVERSITY

คู่มือการใช้งานโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จัดทำโดย

นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พหุณํ ปญฺหิตํ ชีเว

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ การประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นที่คู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

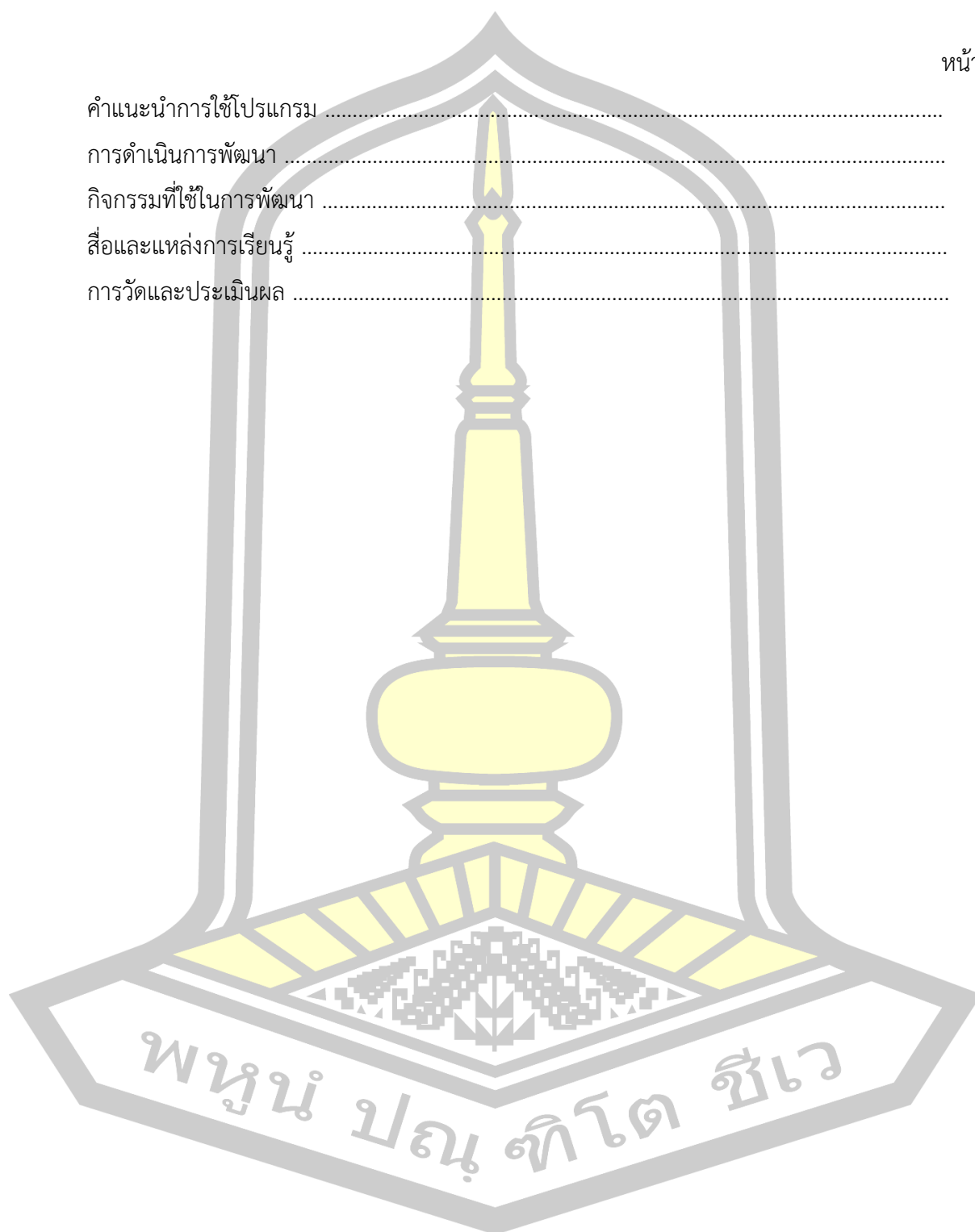
ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงาน เอกสารทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

พูน ปรณ ทิโต ชีวะ จารุวรรณ จำปรัตน์

สารบัญ

หน้า

คำแนะนำการใช้โปรแกรม	
การดำเนินการพัฒนา	
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา	
สื่อและแหล่งการเรียนรู้	
การวัดและประเมินผล	



การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แก่ การมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับ
การพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้ครบตามจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการ
ดำเนินการพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เรียบร้อย
แล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งควรเป็น
ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรมการพัฒนา
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่
สำหรับการพัฒนา

4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1- 4 (60 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปทบทวน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สรุปแนวคิด และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิดและมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 1 แสดงวิธีการการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	กรอบการพัฒนา 70:20:10	จำนวน (ชั่วโมง)	วิธีการเสริมสร้าง/กิจกรรม
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	70%	13	Action Learning, Project Assignment, Brainstorming Workshop
	20%	4	Peer Learning & Feedback, Group Coaching
	10%	2	กรณีศึกษา
	รวม	19	
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	70%	9	Coaching & Mentoring, Individual Task Assignment
	20%	4	Experience Sharing, Feedback
	10%	2	กรณีศึกษา
	รวม	15	
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	70%	7	Leadership Reflection, Being a Role Model
	20%	5	Group Discussion, Peer Leadership Learning
	10%	2	การศึกษาผู้นำมีอุดมการณ์
	รวม	14	
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	70%	6	Team-Building Activities, Motivational Sessions
	20%	4	Discussion Sessions, Coaching
	10%	2	Study Inspirational Leaders
	รวม	12	

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	กรอบการ พัฒนา 70:20:10	จำนวน (ชั่วโมง)	วิธีการเสริมสร้าง/กิจกรรม
		รวมทั้งสิ้น	60 ชั่วโมง

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 60 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

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

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
 - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
 - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานและการประเมินจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้
 - 2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและเข้าร่วมการปฏิบัติกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด
 - 2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
 - 2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 40 คะแนน

2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน

2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

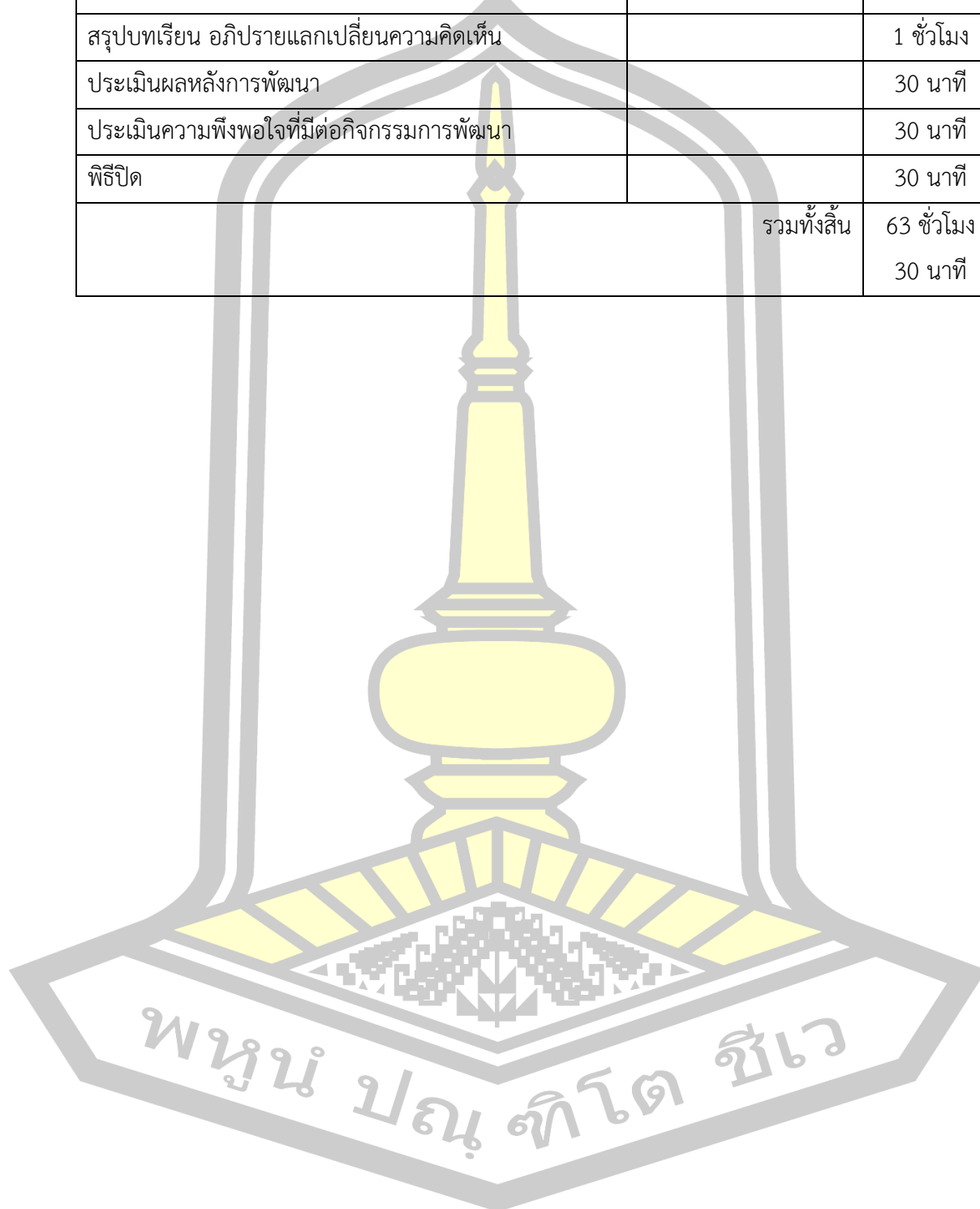
รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
- การลงทะเลเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
- การประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ 1.การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน 3. การสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับ 4. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น 5. การเสริมสร้างความกล้าคิด กล้าทำและกล้าตัดสินใจ 6. การปลูกฝังจิตสำนึกการเสียสละเพื่อส่วนรวม 7. การพัฒนาวินัยในตนเองและคุณธรรมจริยธรรม 8. การเสริมสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร 9. การเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 7 ชั่วโมง	14 ชั่วโมง
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้		

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
1. การกล่าวชมเชยและให้รางวัลตอบแทน 2. การมอบหมายงานที่ท้าทาย 3. การเสริมสร้างความมั่นใจและความกระตือรือร้น 4. การแสดงความยินดีกับความสำเร็จ 5. การให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 6 ชั่วโมง	12 ชั่วโมง
6. การเป็นแบบอย่างที่ดีในความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ 7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 8. การส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม		
Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ 1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาภายในองค์กร 2. การส่งเสริมความคิดนอกกรอบและนวัตกรรม 3. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร 4. การสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการพัฒนาทักษะการทำงาน 5. การเรียนรู้และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 13 ชั่วโมง	19 ชั่วโมง
Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ 1. การเข้าใจบุคลากรในองค์กร 2. การมอบหมายงานตามศักยภาพ 3. การติดตามและนิเทศการทำงาน 4. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและเคารพความแตกต่าง 5. การไว้วางใจและเคารพบุคลากร 6. การเสริมสร้างพัฒนาการบุคลากร	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 9 ชั่วโมง	15 ชั่วโมง

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
7. การสร้างความสัมพันธ์และการเป็นกัลยาณมิตร		
สรุปทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
พิธีปิด		30 นาที
	รวมทั้งสิ้น	63 ชั่วโมง 30 นาที



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวจรรุวรรณ จำปรัตน์
วันเกิด	วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 12 หมู่ 10 ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านยาง (ยางทองวิทยา) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตำบลยาง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2551 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร ตำบลกำพี้ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2556 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาเคมี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณฺ ทิโต ชีเว