

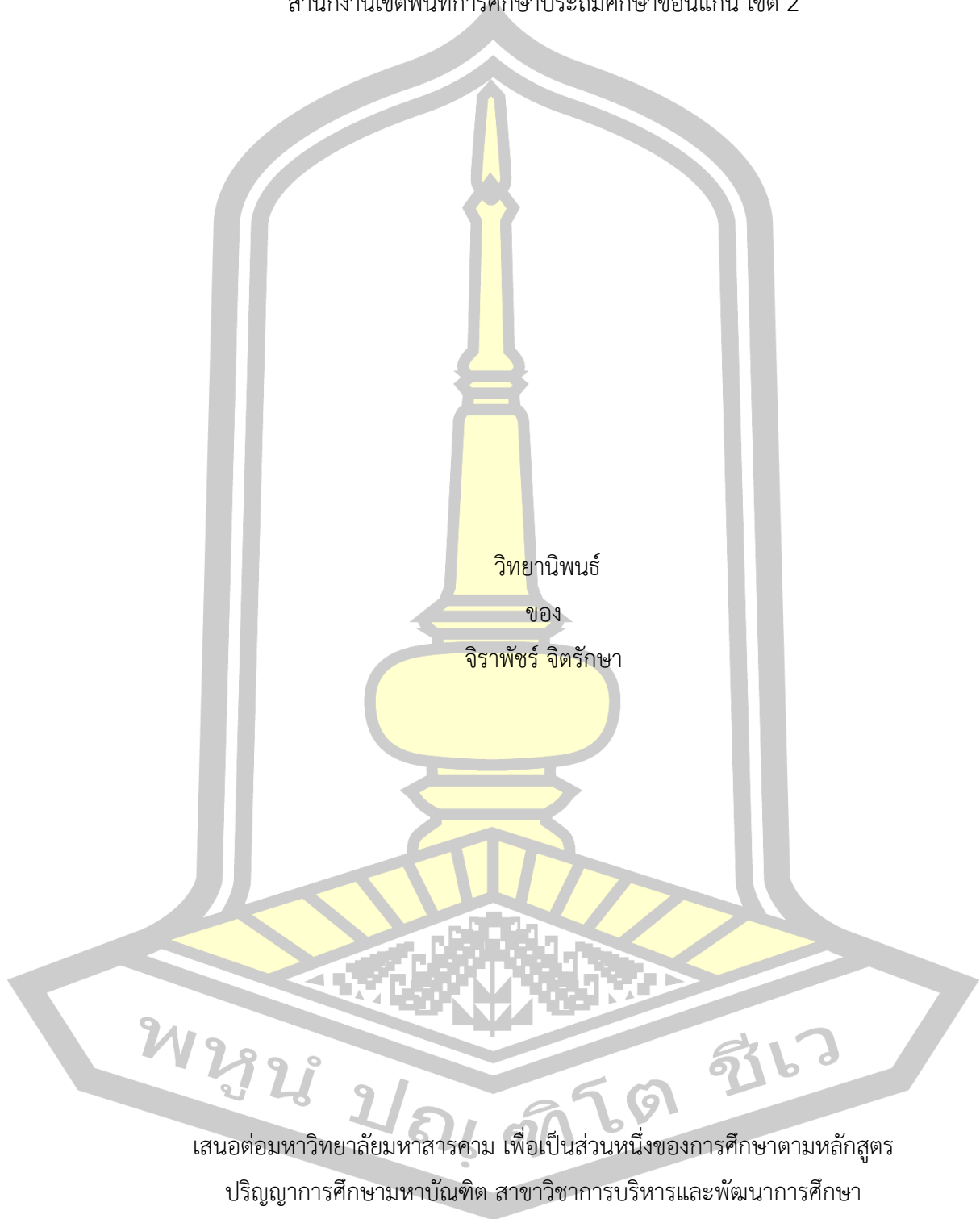
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
จิราพัชร จิตรรักษา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

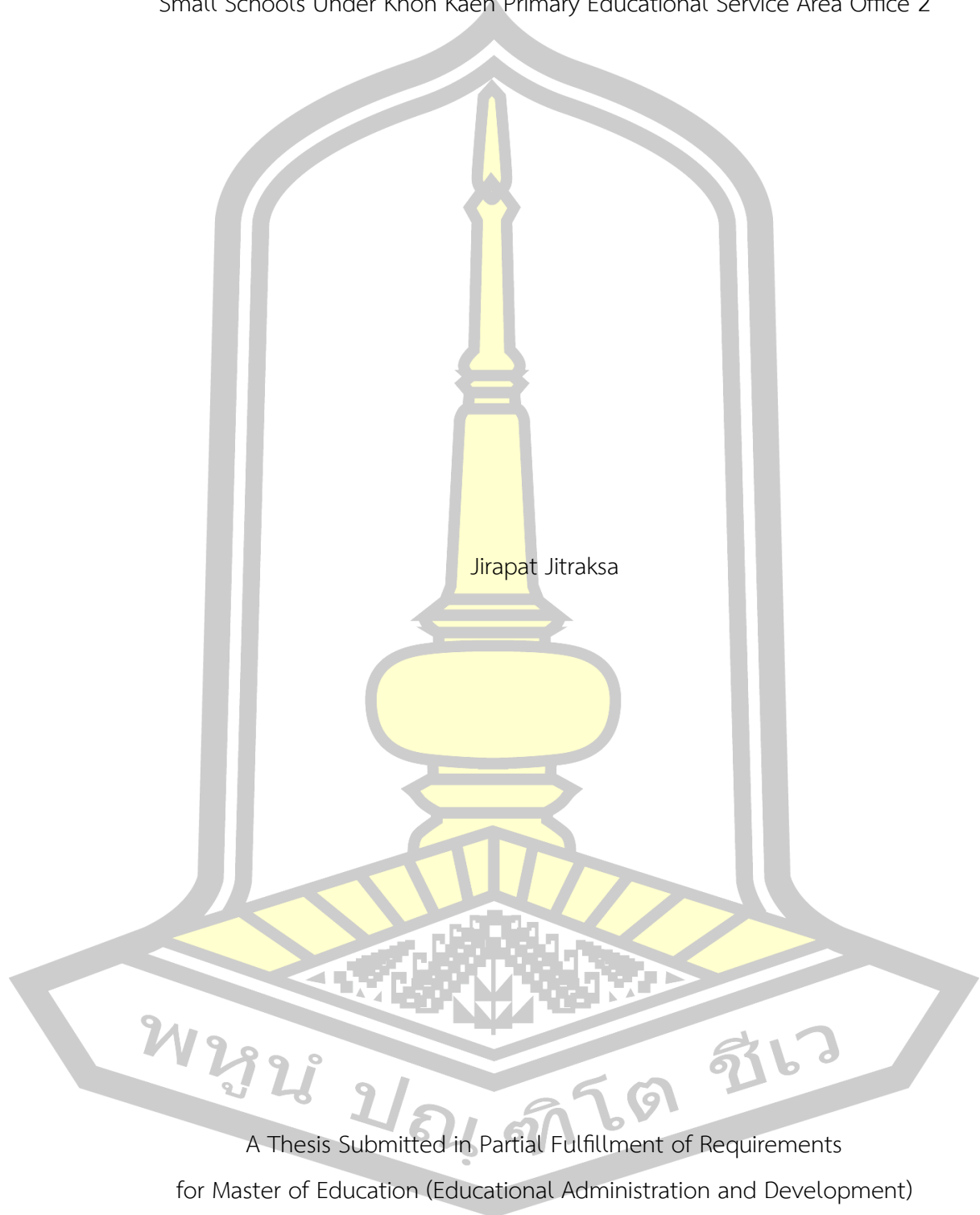


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Program to Enhance Transformational Leadership of Educational Administrators in
Small Schools Under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2



Jirapat Jitraksa

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

June 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวจิราพัชร จิตรรักษา
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริสิริ)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เชาวรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2		
ผู้วิจัย	จิราพัชร จิตรักษา		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทศิริสิริ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 112 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสัมภาษณ์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน เพื่อหาแนวทางการยกร่างโปรแกรมและตรวจสอบยืนยันโปรแกรมด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมิน เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 2 การบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Module 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และ Module 4 การสร้างแรงบันดาลใจ ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มีความเหมาะสมของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้าง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก



TITLE	Program to Enhance Transformational Leadership of Educational Administrators in Small Schools Under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2		
AUTHOR	Jirapat Jitraksa		
ADVISORS	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

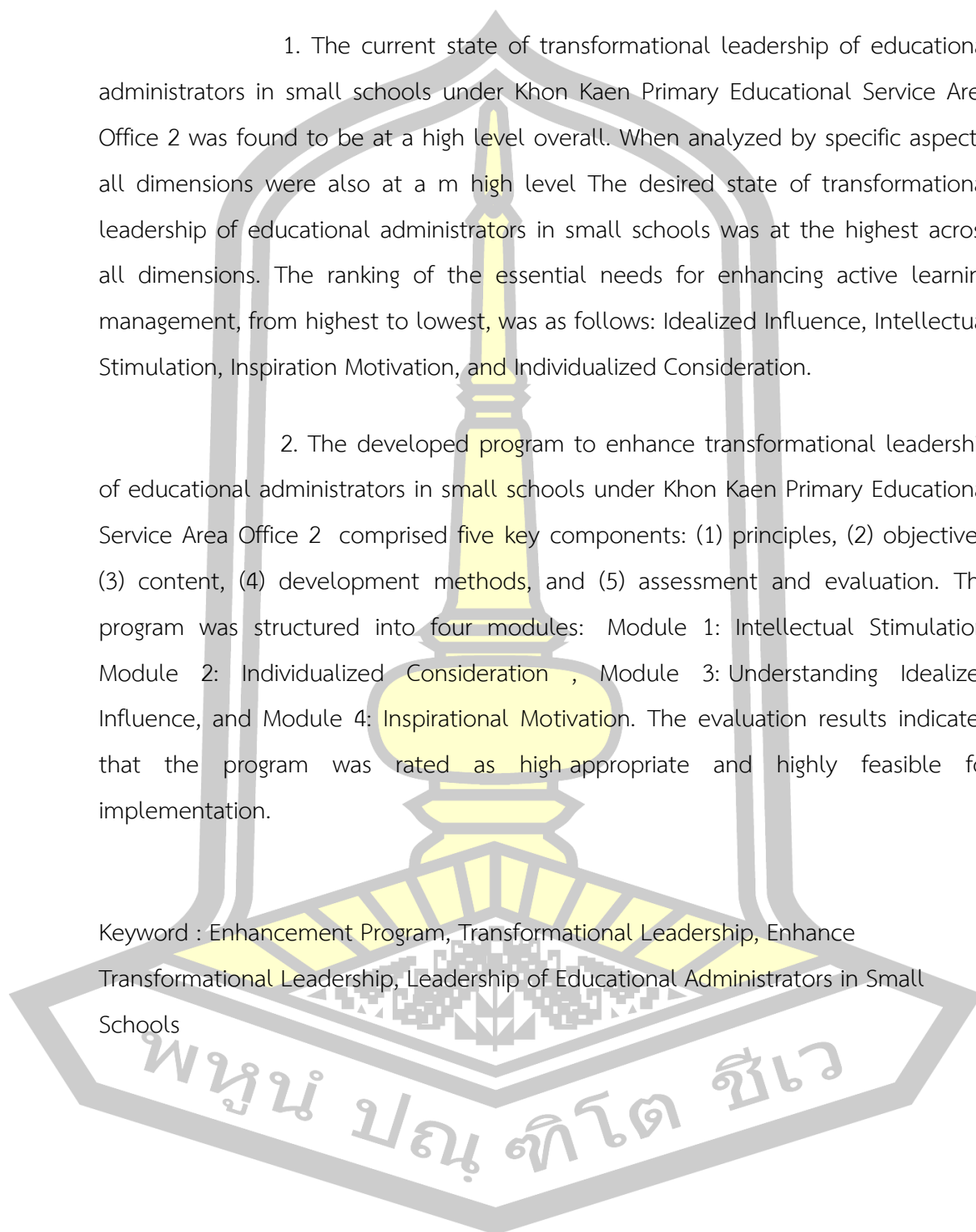
This research aimed to 1) study the current conditions, desired conditions, and needs for transformational leadership of educational administrators in small schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2, and 2) develop a program to enhance transformational leadership of educational administrators in small schools. A mixed-method research approach, The research is divided into two phases. Phase 1, Study the current conditions, desired conditions, and needs for enhancing transformational leadership. The sample consisted of 112 small school administrators selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire assessing both current and desired conditions. Phase 2, Develop a program to enhance transformational leadership of educational administrators in small schools. The key informants comprised 3 administrators from schools recognized for their best practices, selected through purposive sampling. Five educational experts assessed the program's suitability and feasibility, selected through purposive sampling. The research instruments included a semi-structured interview and an evaluation form for assessing the appropriateness and feasibility of the program. Statistics for data analysis include mean scores, standard deviation, and PNI modified.

The research findings reveled that:

1. The current state of transformational leadership of educational administrators in small schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2 was found to be at a high level overall. When analyzed by specific aspects, all dimensions were also at a m high level The desired state of transformational leadership of educational administrators in small schools was at the highest across all dimensions. The ranking of the essential needs for enhancing active learning management, from highest to lowest, was as follows: Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspiration Motivation, and Individualized Consideration.

2. The developed program to enhance transformational leadership of educational administrators in small schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2 comprised five key components: (1) principles, (2) objectives, (3) content, (4) development methods, and (5) assessment and evaluation. The program was structured into four modules: Module 1: Intellectual Stimulation, Module 2: Individualized Consideration , Module 3: Understanding Idealized Influence, and Module 4: Inspirational Motivation. The evaluation results indicated that the program was rated as high appropriate and highly feasible for implementation.

Keyword : Enhancement Program, Transformational Leadership, Enhance Transformational Leadership, Leadership of Educational Administrators in Small Schools



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่า ถ่ายทอดองค์ความรู้และสนับสนุนแนวทางทางวิชาการอย่างต่อเนื่องด้วยความกรุณา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี กรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่ได้ให้ข้อคิด คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมกับชี้แนะวิธีการปรับปรุงพัฒนาในทุก ขั้นตอนของการทำวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา ซึ่งเป็นคุณูปการด้านวิชาการและด้านการทำงานในหน้าที่ต่อผู้วิจัยอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัว พร้อมทั้งเพื่อนของผู้วิจัยทุกคนที่ให้การสนับสนุน คอยให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานทางการศึกษา อบรมสั่ง สอนผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จิราพัชร จิตรรักษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	14
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	34
หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	49
โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	70

1. ความหมายของโปรแกรม	70
แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น.....	78
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	88
งานวิจัยในประเทศ.....	88
งานวิจัยต่างประเทศ	90
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	94
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	96
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	103
บทที่ 4	109
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	109
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	109
บทที่ 5	179
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	179
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	179
สรุปผล	179
อภิปรายผล.....	181
ข้อเสนอแนะ	186
บรรณานุกรม.....	188
ภาคผนวก.....	200

ภาคผนวก ก	201
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	201
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ	204
ภาคผนวก ข	205
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	205
ภาคผนวก ค	231
การหาคุณภาพเครื่องมือ	231
ภาคผนวก ง	237
หนังสือขอความอนุเคราะห์	237
ภาคผนวก จ	254
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก	254
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	254
ภาคผนวก ฉ	315
ภาพประกอบการวิจัย	315
ประวัติผู้เขียน	320



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	31
ตาราง 2 สรุปลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	32
ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	35
ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	39
ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	43
ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	46
ตาราง 7 สรุปลักษณะองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	48
ตาราง 8 แสดงการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	69
ตาราง 9 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	72
ตาราง 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรม	77
ตาราง 11 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนขนาดเล็ก	87
ตาราง 12 ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	87
ตาราง 13 จำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	87
ตาราง 14 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	97
ตาราง 15 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	110
ตาราง 16 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อำเภอ ที่ตั้งของโรงเรียน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	111

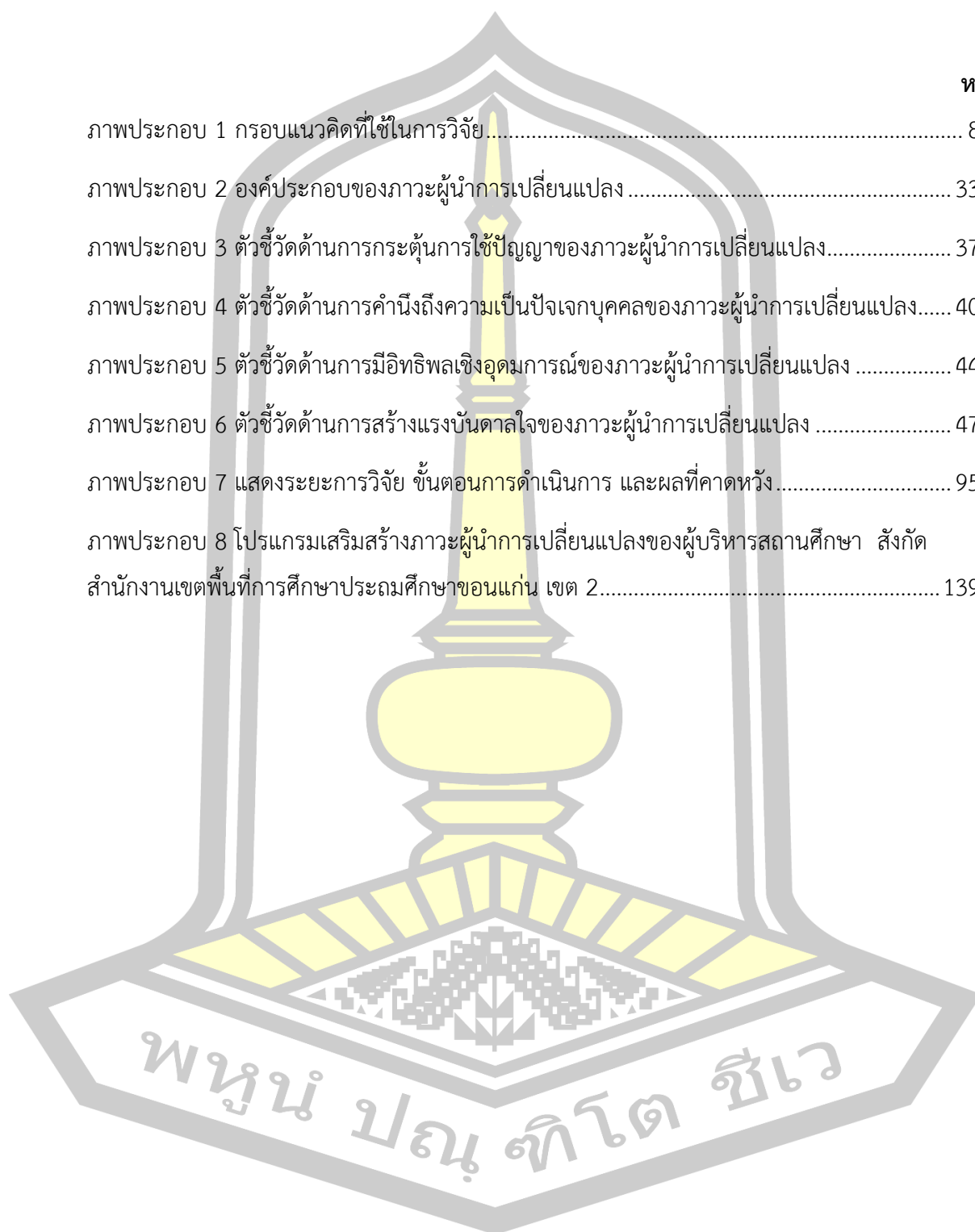
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน	113
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	114
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	116
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	118
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	120
ตาราง 22 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	123
ตาราง 23 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	125
ตาราง 24 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	127
ตาราง 25 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	128

ตาราง 26 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	130
ตาราง 27 สังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	131
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก	176
ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดย จำแนกเป็นรายชื่อ	177
ตาราง 30 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	232
ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ “คำอำนาจจำแนก” และคุณภาพทั้งฉบับ “ค่าความ เชื่อมั่น” ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	235



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
ภาพประกอบ 3 ตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	37
ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	40
ภาพประกอบ 5 ตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	44
ภาพประกอบ 6 ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	47
ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	95
ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	139



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในโลกยุคดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกวัน และยิ่งทวีคูณขึ้นจนไม่สามารถที่จะปฏิเสธได้ โดยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองก็ถือว่าเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตมนุษย์ในการดำเนินชีวิตประจำวันเกือบทุกด้าน รวมถึงการทำงานในแต่ละองค์กรด้วย ไม่ว่าองค์กรจะมีขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น กระบวนการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นจะต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ดังนั้นการที่โรงเรียนจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรหรือสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย คือ การมีผู้นำที่ดี และมีคุณภาพ เพราะผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เป็นจุดรวมแห่งพลังผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารและระบบขององค์กร ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างแรงจูงใจและพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2559)

สิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้นำ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องและทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์การมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ (พรชัย เจตมานัน, 2567) ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จำเป็นในการนำองค์กรไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่มีศักยภาพ

ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรทุกประเภท ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องหาทางพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (สมุทร ชำนาญ, 2556) ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน แต่ในปัจจุบันพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเป็นผู้นำจนทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนที่ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนไม่สามารถอ่านออกและเขียนได้ ขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหาด้วยตัวเอง ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดและต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นภาวะที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจน เช่น เป็นผู้มีความรู้ มีวิสัยทัศน์เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ในการบริหารพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และปกครองอย่างเสมอภาคและเห็นคุณค่า (สุขุม จุสนิธ, 2560)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่มสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลลัพธ์ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายและองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการในด้านการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์กร และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ (กุลขลิ จงเจริญ, 2561)

จากการรายงานข้อมูลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) โรงเรียนขนาดเล็กในแผนปฏิบัติการของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พบว่า ผลการประเมินการทดสอบระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) เปรียบเทียบการศึกษา 2565 กับการศึกษา 2564 พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละลดลงน้อยกว่าการศึกษา 2564 จำนวน 2 สาร การเรียนรู้ ได้แก่ สารการเรียนรู้คณิตศาสตร์ (ลดลงร้อยละ 5.79) และสารการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (ลดลงร้อยละ 1.36) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2, 2567) รวมถึงการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับนโยบายจุดเน้นในการขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียน ประกอบด้วย 3T CHAIYO 4 นโยบาย 4Q (Qualities) Model ได้แก่ Quality Office สำนักงานคุณภาพ Quality School โรงเรียนคุณภาพ ด้าน Quality Teacher ครูคุณภาพ และด้าน Quality Student นักเรียนคุณภาพ โดยนโยบายของเขตมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้ก้าวทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้เพื่อ

พัฒนาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่ประสบปัญหาผลการทางทดสอบของนักเรียนในสถานศึกษาลดลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2)

จากสภาพปัจจุบันปัญหาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาภายในสถานศึกษาและจัดการศึกษาของครูที่ส่งผลต่อนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนโยบายของต้นสังกัดสู่สถานศึกษาและแก้ปัญหาได้ เหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการวิจัย “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2” เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำส่งเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาทางการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และเพื่อใช้ในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกสู่ความสำเร็จขององค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งเป็นแนวทางให้องค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

2. ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาเอกสารของ Podsakoff and others (1990), Bass (1997), Rafferty & Griffin (2004), Bass and Riggio (2006), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550), รัชสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), โสภณ ภูเก้าล้วน (2551) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 1.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 1.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 157 คน ปีการศึกษา 2567

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 112 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2567 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 112 คน

2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 112 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2567

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1. ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ของ Podsakoff and others (1990), Bass (1997), Rafferty & Griffin (2004), Bass and Riggio (2006), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), โสภณ ภูเก้าล้วน (2551) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

- 1.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 1.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 1.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของ McCauley (1986), Dessler (2002), Mankin (2009), Dubrin (2010), สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), กวีวงศ์พุม (2550), สมาน รังสิโยภักษ์ (2550), และ อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ (2559) ได้องค์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70
- 2.2 การพัฒนาจากบุคคลอื่น ร้อยละ 20
- 2.3 การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของ

Kanaya and Mcmillan (2005), นฤมล มณีงาม (2547), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556), รังสรรค์ สุธารัมย์ (2556), เชษฐา คำคลอง (2557) และสุวิทย์ ยอดสละ (2557) ได้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 3.1 หลักการ
- 3.2 วัตถุประสงค์
- 3.3 เนื้อหา
- 3.4 วิธีการพัฒนา
- 3.5 การวัดและประเมินผล

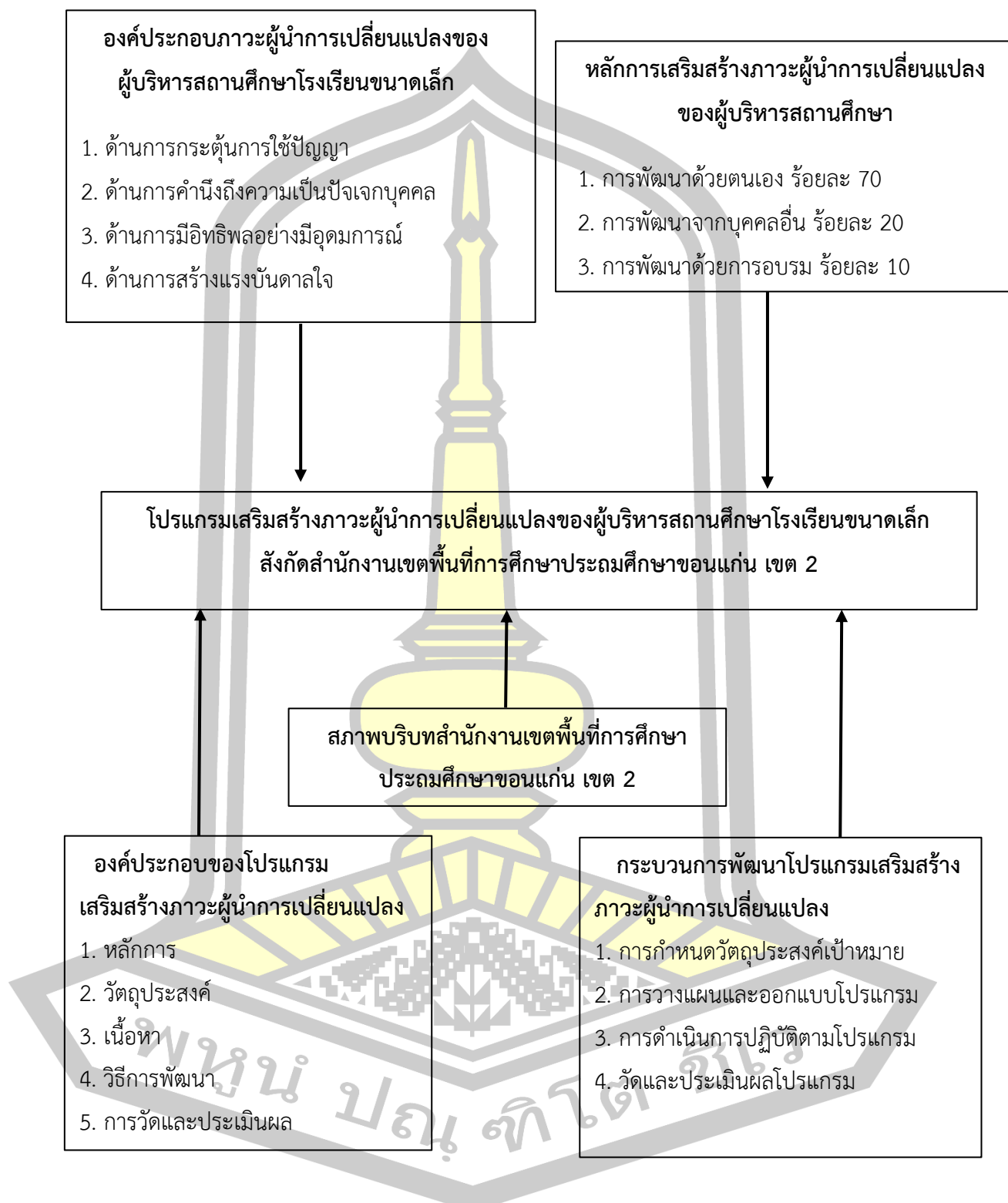
4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของ Knowles (1980), Boone and Kurtz (1989), Barr and Keating (1990), Styles (1990), Houle (1996), Caffarella (2002) และวิโรจน์ สารรัตน์ (2551) ได้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย
- 4.2 การวางแผนและออกแบบโปรแกรม
- 4.3 การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม
- 4.4 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปรากฏดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (Transformational Leadership of Educational Administrators) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากเดิมให้ดีขึ้นไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงกระตุ้นบุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหามาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีมีมุ่งมั่นทุ่มเท วางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากร และคอยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ มีการตั้งสมมติฐาน กระตุ้นบุคลากร ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิธีทางแบบใหม่ มีการสนใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นผลในการแก้ปัญหา โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดหาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่มีความแปลกใหม่ ชัดเจน และคิดนอกกรอบปรับความรู้เดิมผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ ตัดสินใจแก้ไขปัญหามาในสถานการณ์ต่าง ๆ คิดค้นการทดลองและกล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่

ตัวชี้วัดที่ 2 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหามา หมายถึง การแสวงหาแนวคิดที่แตกต่างในการทำงานร่วมกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ มีแนวคิด วิธีการที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ และการมีสติปัญญาตัดสินใจแก้ไขปัญหามาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์การ

ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้นวัตกรรม หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการส่งเสริมและการสนับสนุนให้มีการสร้างกระบวนการทำงานที่กระตุ้นผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน

1.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาให้มีการให้การสนับสนุนและพัฒนา

ศักยภาพของบุคคล มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนค่านึงถึงทั้งด้านความจำเป็นและความต้องการในความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น หมายถึง การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ และการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ตัวชี้วัดที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ และรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรในองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 3 การเป็นที่ปรึกษา หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าได้

1.3 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่นและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าในตัวเองและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรได้ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน การร่วมมือกันวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค

ตัวชี้วัดที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล การวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ตัวชี้วัดที่ 3 การเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ รับผิดชอบในหน้าที่ของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน และการส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเองแก่บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน

1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและท้าทายพร้อมกับเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและสามารถกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาได้ มีการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การ การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงานเมื่อตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ

ตัวชี้วัดที่ 2 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น หมายถึง การพัฒนาแผนปฏิบัติการที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้น ชี้นำ แลกเปลี่ยนความรู้ที่แปลกใหม่แก่บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาที่ได้กำหนดในอนาคตที่สูงขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 3 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน หมายถึง การรับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาองค์การร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการเสริมสร้างนั้นจะต้องมีระเบียบแบบแผนและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในตัวบุคคล และสามารถนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นในประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น 3) การพัฒนาด้วยการอบรม

3. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่พัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาท ทักษะ และความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ โดยใช้แนวทางเป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 องค์ประกอบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

3.1 การพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70 เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษา

3.2 การพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 เกิดจากการศึกษาดูงานในสถานที่จริง การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

3.3 การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10 เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการเสริมสร้างสำหรับการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น 3) การพัฒนาด้วยการอบรม และองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

5. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประกอบด้วย 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

6. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพการณ์ที่คาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ประกอบด้วย 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2567

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 หมายถึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 152 โรงเรียนในพื้นที่ 6 อำเภอในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย อำเภอบ้านไผ่ อำเภอเปือยน้อย อำเภอมีชัย อำเภอนาคู อำเภอโคกโพธิ์ชัย อำเภอชนบท และอำเภอบ้านแฮด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็น ประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย กระบวนการวิจัย และการพัฒนาแนวทางโดยมี ประเด็น ดังนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
5. หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
7. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
8. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พูน ปณ จิต ชีเว

ผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและตำรา โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจ การสั่งการ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแล เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและแรงผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพล หรือการผลักดัน และโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน มีการสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลระดับสูงสุด

Rouse (2017) กล่าวว่า ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ สามารถตัดสินใจในการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความรู้และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2556) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้นำทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคนสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถในการทำให้งานประสบผลสำเร็จ

ภารดี อนันต์นาวิ (2557) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือกว่าสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น และสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้

โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ปัจจัย กระบวนการ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา มีนักวิชาการได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูงโดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

ภารดี อนันต์นาวิ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ การขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามถ้าขาดภาวะผู้นำไม่สามารถในการกระตุ้นให้ผู้นับตามปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ในหน่วยงานประกอบด้วยบุคคลหลายคน ซึ่งจะมีปริมาณมากหรือปริมาณน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงาน แต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันในหลายเรื่อง เช่น การศึกษาประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในโครงการหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีความยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้ สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น

บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและอีกประการที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นในตัวจึงจะทำให้ผู้ตามยอม เชื่อใจ ไว้วางใจ และศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญภาวะคับขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเพราะ ในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานว่าพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าโดยทั่วไปแล้วผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้โน้มน้าวใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความทุ่มเทและเสียสละจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือและศรัทธาจากผู้อื่น ดังนั้นย่อมเป็นการง่ายที่ผู้นำจะกระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. เป็นผู้ประสานความเข้าใจและจัดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นปกติภายในหน่วยงาน แต่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ช่วยจัดการให้ความขัดแย้งเหล่านั้นยุติลงอย่างสร้างสรรค์และเป็นผลดีต่อหน่วยงาน

3. เป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินงานของทีมหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเสนอความคิดหรือแผนการต่าง ๆ ของผู้นำมักได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากสมาชิกในหน่วยงาน ดังนั้นการผลักดันให้องค์การดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจึงเป็นไปได้สูงมาก

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ การบริหารงาน องค์กรใดจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อบุคลากรให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ชั่วร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของบุคลากรที่มีต่อผู้นำเป็นผลให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลว

นิติพล ภูตะโชติ (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำได้มีบทบาทที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดกับบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อนและผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการต้องการ

สมคิด บางโม (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรใด ๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์กรซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไปไม่ประสานกันหรือขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น

ฐาปนา ฉินไพศาล (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า เป็นหน้าที่หนึ่งในบรรดา 4 หน้าที่ทางการจัดการ (function of management) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุม ซึ่งมีความสำคัญในการบริหาร การที่จะนำองค์การและบุคลากรบุคคลต่าง ๆ นั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานหลาย ๆ ด้าน โดยหลักของการเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการจูงใจในองค์การชั้นนำหลาย ๆ แห่งการนำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับผู้บริหารเพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำ ผู้บริหาร มีอำนาจ มีอิทธิพล ต่อบุคลากรและผู้ร่วมงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์กร เกิดกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบและทุกงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่องานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงานในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว ซึ่งผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน เกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดกับผู้ร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านพฤติกรรมของบุคคลทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงานชัดเจน สร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมไปพร้อมกับผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ สนับสนุน โนมน้าว จูงใจ ประสานความเข้าใจ ลดความขัดแย้งให้ยุติลงได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งส่งผลให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และหนังสือ โดยมีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยได้ให้ความหมายสำหรับคำว่า Transformational leadership นักวิชาการได้ให้ความหมายแตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวังและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธี ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Burn (1987) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด นำไปสู่การปฏิบัติทำให้ผู้ตามสนใจยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

Bass และ Avolio (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และพวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Yukl (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

โกวิทย์ เทศบุตร (2558) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโอกาสบรรลุเป้าหมายจึงค่อนข้างยาก

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ จนสามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ โดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น มีทัศนคติที่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวก พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์การจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว สร้างแรงจูงใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากเดิมให้ดีขึ้นไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงกระตุ้นบุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีมุ่งมั่นทุ่มเท วาง

แผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากร และคอยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ

2.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและตำรา โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Muchinsky (1997) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลง หน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จันทรานี สงวนนาม (2553) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงระบบทุกงานซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานให้มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบาร์มี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมจาร (2555) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์การเพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์การในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ขององค์การ ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์การภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ปัจจุบันกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวและต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยการจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม เกิดความพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้เกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำเร็จ (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสระภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Colberge) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ โดยเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้การให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่าโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกรมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม โดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel (2005) ได้นำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น 3) ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม 5) เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโสภณ ภูเก้าล้วน (2551) ได้นำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้ว่า จากการศึกษาผลการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายทอดอิทธิพลที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขัน

ความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากเดิมให้ดีขึ้นไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงกระตุ้นบุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีมุ่งมั่นทุ่มเท วางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากร และคอยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย

Podsakoff and others (1990) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision) หมายถึง ผู้นำพยายามสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นแก่องค์การ เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ
2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน (Providing an Appropriate Model) หมายถึง ผู้นำการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือศรัทธา และผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การ
3. สนับสนุนส่งเสริมให้ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้นำที่มีเป้าหมายในการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
4. มีการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High Performance Expectations) หมายถึง การปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการคาดหวังโดยเลิศของของการปฏิบัติงานของตนเองและองค์การโดยรวม

5. ส่งเสริมสนับสนุนความเป็นปัจเจกบุคคล (Providing Individualized Support) หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้หน้าที่แสดงให้เห็นว่าถึงการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแนะนำผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

6. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การปฏิบัติของผู้หน้าที่มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมงาน หาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างกันไปจากการใช้วิธีการปฏิบัติแบบเดิม ๆ โดยใช้กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการและการคิดวิเคราะห์

Bass (1997) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่คุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาก็จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพติของผู้นำ

Rafferty and Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอุดมคติของอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์การ ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง

2. การสื่อสารเชิงคลใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์การเพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น

3. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตามพยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

5. การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้ผลตอบแทนหรือคำชมเชยแก่ผู้ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Bass and Riggio (2006) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย “4I’s” ได้แก่ 1) Idealized Influence คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) Inspirational Motivation คือ การสร้างแรงบันดาลใจ 3) Intellectual Stimulation คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Individualized Consideration คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกเว้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงใน ส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกร้าทำท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Charismatic) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจิตใจผู้ตามให้กระทำตามที่ต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดีตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

4. การให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตามและรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะ

เน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำจะมีการถ่ายทอดหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและ ความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) จึงเป็นพฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหา และใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการ

ใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจไว้สอดคล้องกันว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนเป็นสิ่งที่รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Management) ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน เน้นการทำแผนและจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของโรงเรียน ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สวทัศน์ จุลสุวรรณ (2559) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติและมีการคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าปกติ โดยที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์การจะได้รับ และมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนสร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม เนื่องจากกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวและต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต เพื่อที่จะนำพาองค์การก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ปรากฏ
ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	นักวิชาการ	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
		Podsakoff and others (1990)	Bass (1997)	Rafferty and Griffin (2004)	Bass and Riggio (2006)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	โสภณ ภูเก้าล้วน (2551)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559)	
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
2	การสร้างแรงบันดาลใจ		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
3	การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
5	การสร้างวิสัยทัศน์	✓		✓						2
6	การสื่อสารเชิงคลใจ			✓						1
7	ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน			✓						1
8	การสรรเสริญบุคคล			✓						1
9	การเป็นแบบอย่างพฤติกรรม	✓								1
10	การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม	✓								1
11	การคาดหวังต่อผลงานสูง	✓								1
12	การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล	✓								1

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จากการวิเคราะห์
เอกสาร ตำรา ทฤษฎีโดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าความถี่สูงสุดมี
ค่าเท่ากับ 8 รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความถี่เท่ากับ 6 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปจากแหล่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และจากสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบหลักครั้งนี้จึงได้เลือกเป็นองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ แล้วนำองค์ประกอบที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กันกับองค์ประกอบหลักมาผนวกรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยนำองค์ประกอบด้านการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มผนวกรวมไว้กับการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน และการสรรเสริญบุคคลผนวกรวมไว้กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์และการคาดหวังต่อผลงานสูงผนวกรวมไว้กับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสื่อสารเชิง دلใจและการเป็นแบบอย่างพฤติกรรมผนวกรวมไว้กับการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุพอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	1. การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1. การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 2. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน 3. การสรรเสริญบุคคล
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การคาดหวังต่อผลงานสูง
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	1. การสื่อสารเชิง دلใจ 2. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรม

การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาเอกสารของ Podsakoff and others (1990), Bass (1997), Rafferty and Griffin (2004), Bass and Riggio (2006), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), โสภณ ภูเก้าล้วน (2551) และ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจะเห็นว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก

องค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในการวิจัย ตั้งแต่ 5 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

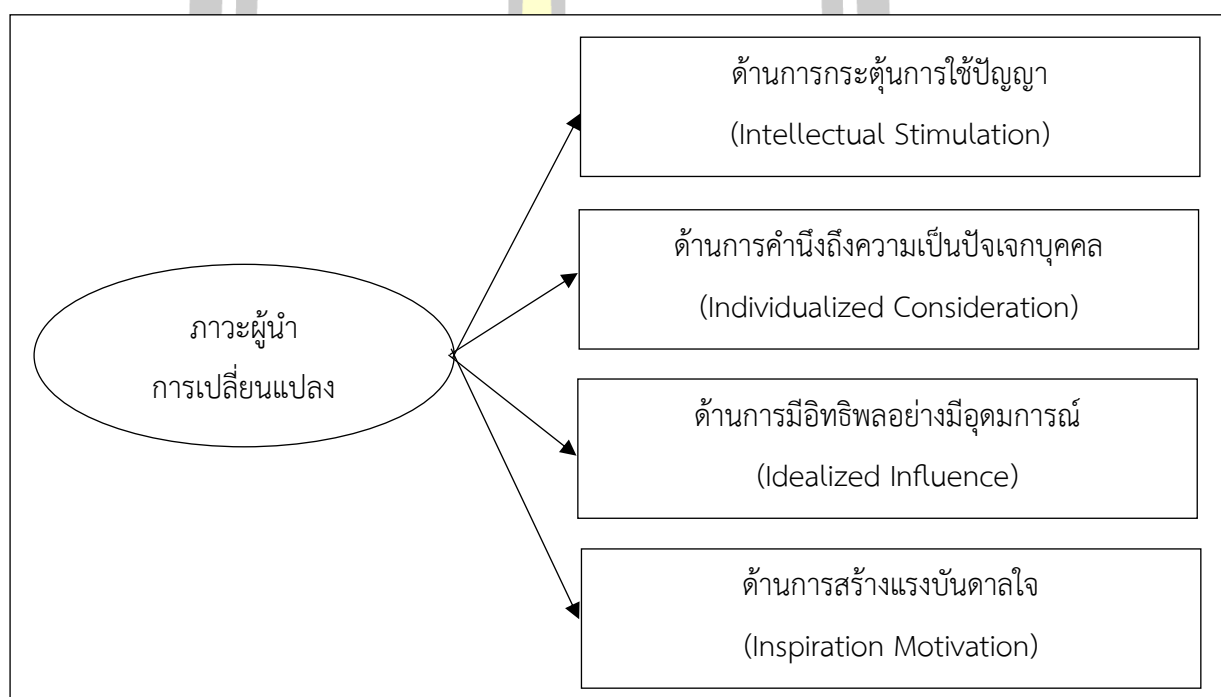
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังภาพประกอบที่ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

เมื่อได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

นักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาดังนี้

Bass and Riggio (2006) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงานมีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้นำยินดีที่ได้รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวและเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

Covey (2007) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์มีการเชื่อมโยงโครงสร้าง วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกันและหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

Hoy and Miskel (2008) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่เพิ่มถึงความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่ จินตทัศน์ใหม่การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในการตั้งคำถามกำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และสามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน

Kendra (2009) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงให้โอกาสผู้นำสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้ตาม ผู้นำสามารถสนับสนุนผู้ตามให้ค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการทำงานและโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกลำบากทำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ มีการตั้งสมมติฐาน กระตุ้นบุคลากร ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเหตุผลในการแก้ไข้ปัญหา

ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ที่	ตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	นักวิชาการ					ความถี่
		Bass and Riggio (2006)	Covey (2007)	Hoy and Miskel (2008)	Kendra (2009)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	
1	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	4
2	การใช้นวัตกรรม	✓	✓	✓			3
3	การคิดบูรณาการในการแก้ไข้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	4

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

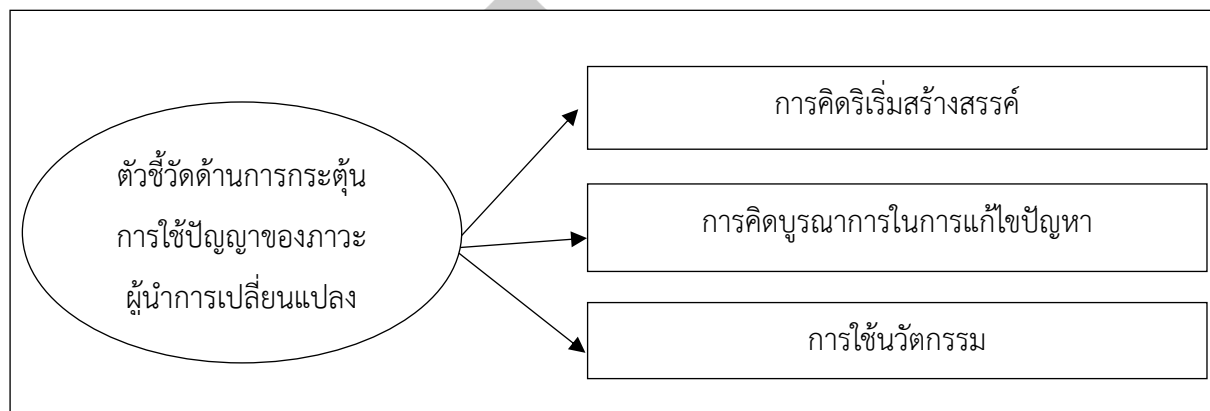
ตัวชี้วัดที่ 1 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดหาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่มีความแปลกใหม่ ชัดเจน และคิดนอกกรอบปรับความรู้เดิมผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ ตัดสินใจแก้ไขปัญหในสถานการณ์ต่าง ๆ คิดค้นการทดลองและกล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่

ตัวชี้วัดที่ 2 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญห หมายถึง การแสวงหาแนวคิดที่แตกต่างในการทำงานร่วมกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ มีแนวคิด วิธีการที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ และการมีสติปัญญาตัดสินใจแก้ไขปัญหในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้นวัตกรรม หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการส่งเสริมและการสนับสนุนให้มีการสร้างกระบวนการทำงานที่กระตุ้นผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อเกิดนวัตกรรมในการทำงาน

จากตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ มีการตั้งสมมติฐาน กระตุ้นบุคลากร ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิธีทางแบบใหม่ มีการจงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเหตุผลในการแก้ไขปัญห ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญห และ 3) การใช้นวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดัง
ภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ตัวชี้วัดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

นักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

Bass (1985) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำเป็นการดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญโดยผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้ตาม

Bass and Riggio (2006) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองสร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถ และดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดีคุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ และการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

รัตติกรณ์ จงวิลาส (2556) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงานผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นเอกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ ผู้นำจะดูแลเพื่อร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

สัมมา รณิธย์ (2556) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลตระหนักถึงความต้องการและการพัฒนาการของผู้ตาม

กล่าวโดยสรุปได้ว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคคล มีการ

พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนค่านึงถึงทั้งด้านความจำเป็นและความต้องการในความแตกต่างระหว่างบุคคล

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ที่	นักวิชาการ ตัวชี้วัดด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						ความถี่
		Bass (1985)	Bass and Riggio (2006)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติกรณ จงวิศาล (2556)	สันมา รัตนวิทย์ (2556)	
1	การเป็นที่ปรึกษา	✓	✓		✓		3
2	การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	5
3	การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓		✓	✓	4
4	การยอมรับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว			✓			1

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

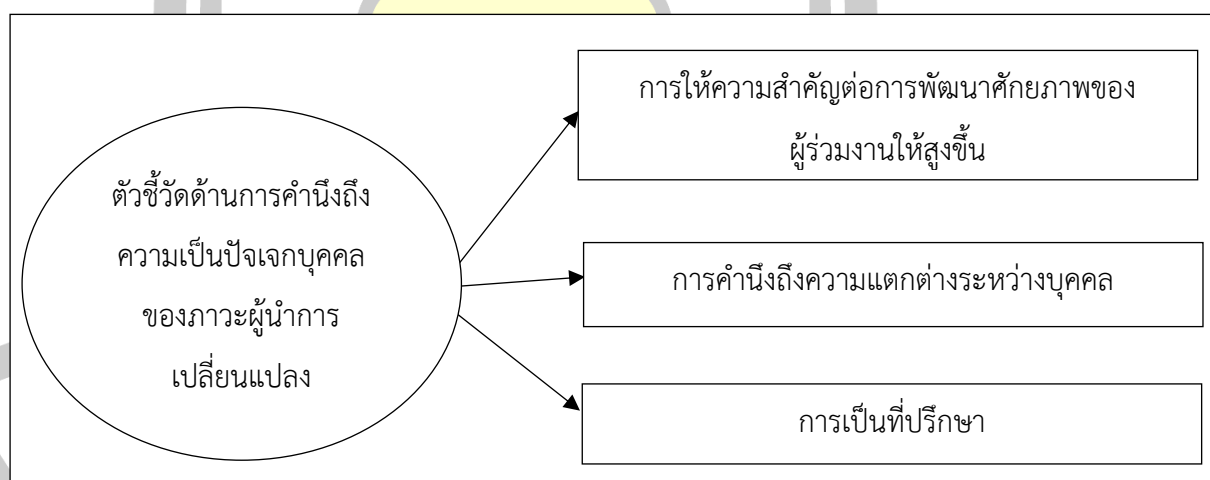
ตัวชี้วัดที่ 1 การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น หมายถึง การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ และการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ตัวชี้วัดที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ และรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรในองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 3 การเป็นที่ปรึกษา หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าได้

จากตัวชี้วัดด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษามีการให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคคล มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงทั้งด้านความจำเป็นและความต้องการในความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น 2) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 3) การเป็นที่ปรึกษา

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

นักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

Bass and Avolio (1994) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

Bass and Riggio (2006) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ตาม เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์การและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนี้ถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้อิทธิพลในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผลผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือและความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามจะเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางการกิจขององค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยความเต็มใจ หรือมีความเสน่หา มีบารมีเป็นที่ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้ตามจึงยอมรับแบบอย่างจากผู้นำอย่างจริงจัง มีความสามารถในการมองการณ์ไกล การรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ความสามารถโน้มน้าวผู้อื่นและการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นการสร้างบทบาทความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ผู้ตามเห็นอย่างสม่ำเสมอเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้นจนเป็นการยอมรับเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

กล่าวโดยสรุปได้ว่าด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่นและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าในตัวเองและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อพัฒนาองค์การได้

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ท.	ตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	นักวิชาการ				ความถี่
		Bass and Avolio (1994)	Bass and Riggio (2006)	รัตติกกรณ จงวิลาส (2556)	ภิโรจน์ สารรัตน์ (2557)	
1	การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓	✓	4
2	มีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	4
3	การเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓	✓	4

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน การร่วมมือกันวางแผนการบริหารงาน ร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค

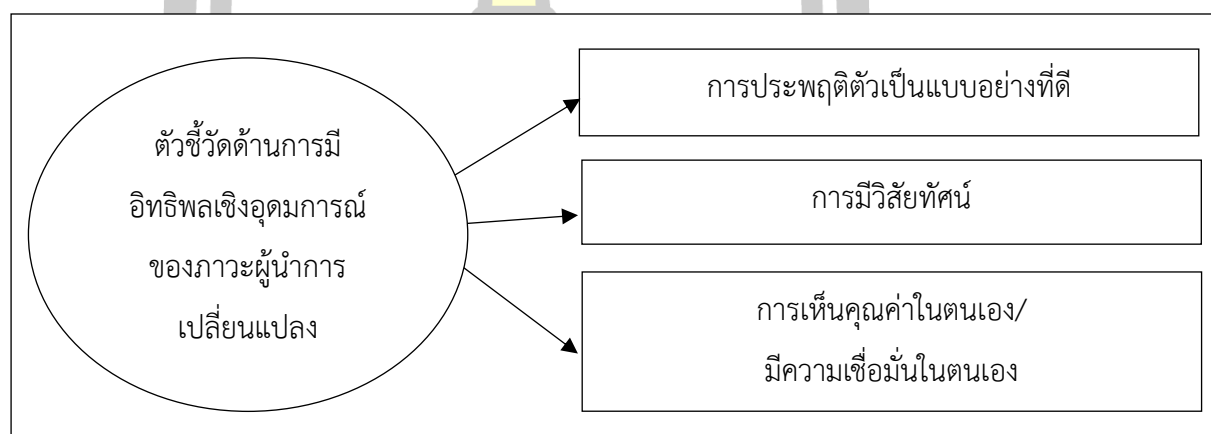
ตัวชี้วัดที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล การวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ตัวชี้วัดที่ 3 การเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ รับผิดชอบในหน้าที่ของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน และการส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเองแก่บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน

จากตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่

ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่นและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าในตัวเองและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อพัฒนาองค์การได้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การมีวิสัยทัศน์ และ 3) การเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ตัวชี้วัดด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

นักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

Bass and Riggio (2006) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาท ในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์การและกระบวนการในการปฏิบัติงานการสร้าง แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจการมองอนาคตในแง่ดีเน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้น สปริตในทีม ความ

กระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดีการมีเป้าหมาย และการวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญในที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและองค์การ

Covey (2007) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ใช้แรงจูงใจในการแสดงออก การสนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

Fullan (2006) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยกมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

Kendra (2009) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถพูดแนะนำและโน้มน้าวให้แก่ผู้ตามได้มองเห็นคุณค่าเกิดความกระตือรือร้น และผู้นำสามารถแนะนำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้เกิดกิเลสและนำหลักคุณธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้เสนอแนวคิดและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและท้าทายพร้อมกับเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและสามารถกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาได้ มีการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ร.ร.	ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	นักวิชาการ					ความถี่
		Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	Covey (2007)	Kendra (2009)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	
1	การสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2	การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น	✓	✓			✓	3
3	การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน	✓		✓	✓		3

จากตาราง 6 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

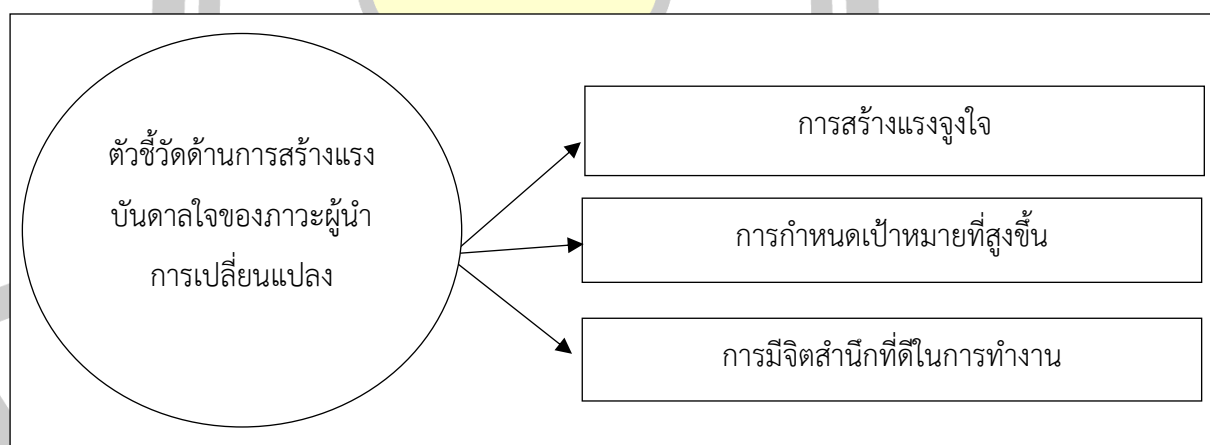
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงานเมื่อตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ

ตัวชี้วัดที่ 2 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น หมายถึง การพัฒนาแผนปฏิบัติการที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้น ชี้นำ แลกเปลี่ยนความรู้ที่แปลกใหม่แก่บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาที่ได้กำหนดในอนาคตที่สูงขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 3 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน หมายถึง การรับรู้และเข้าใจถึง ความสำคัญของการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ การ กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาองค์การร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มี คุณภาพสูงสุด

จากตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึง กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีการสร้างเจตคติที่ดี และ การคิดในแง่บวก มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและท้าทายพร้อมกับเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและสามารถ กระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาได้ มีการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การกำหนด เป้าหมายที่สูงขึ้น และ 3) การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดัง ภาพประกอบ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 สรุปองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ มีการตั้งสมมติฐาน กระตุ้นบุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหา 3. การใช้นวัตกรรม
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา มีการให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคคล มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงทั้งด้านความจำเป็นและความต้องการในความแตกต่างระหว่างบุคคล	1. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น 2. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3. การเป็นที่ปรึกษา

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
3. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่นและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าในตัวเองและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อพัฒนาองค์การได้	1. การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและท้าทายพร้อมกับเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า และสามารถกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาได้ มีการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ	1. การสร้างแรงจูงใจ 2. การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น 3. การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Nadler (1980) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การ

ดำเนินการ ให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะได้นำความรู้มาปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นซึ่งส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 3 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม 2) กิจกรรมการศึกษาต่อ และ 3) กิจกรรมการพัฒนาตนเอง

แนวคิดนี้มีเป้าหมายโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน

Schuler and Stuart (1986) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

Wexley and Latham (1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะความรู้ และความสามารถและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลเพื่อการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรืองานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ และเพิ่มพูนความรู้สึกรักงานที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2546) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีความตั้งใจทำงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

อนันต์ ศรีอำไพ (2549) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ รวมทั้งสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีการพัฒนาที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาต่อ หรือกิจกรรมการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมัย สวัสดิ์ตระกูล (2544) ได้สรุปไว้ว่า แผนการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า ปกติแล้วแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเป็นแผนงานโครงการที่มีอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและหลักการจัดการศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษาและแผนงานสนับสนุนส่งเสริม แต่ละแผนงาน

หลักประกอบด้วย แผนงานย่อยอีก 6-12 แผนงาน แต่ละแผนงานพัฒนาบุคลากรมืออาชีพและแผนการพัฒนาบริหารบุคคลและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนหลักสนับสนุนและส่งเสริมก็ตาม การพัฒนาบุคลากรจะจัดในรูปของการอบรมสัมมนาเป็นหมู่คณะทั้งระดับกรมกอง จังหวัด กลุ่มโรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองรายบุคคล มักจะไม่ค่อยทำอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร

ประวัติ เอรารวรรณ์ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนางานครู คือ งานครูเป็นงานวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ครูจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมทางสังคม การปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยน และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้โรงเรียนและห้องเรียนเป็นแหล่งผลิตที่ดีที่สุดในการผลิตทรัพยากรบุคคลออกสู่สังคม ครูต้องอาศัยรอบรู้เฉพาะด้าน มีการเตรียมการและวางแผนที่ดีในการสอน และดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการครบวงจร ครูต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและคิดค้นวิธีสอน สื่อหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยในการเรียน การสอนให้เกิดความเหมาะสมกับกระบวนการที่เปลี่ยนไป

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ได้รับการพัฒนาจะมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ให้กับองค์กร

3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
2. เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและอุปหะเหตุในการทำงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. เพื่อการเตรียมบุคคลสร้างความก้าวหน้าและขยายงานให้กับองค์กร
9. เพื่อการบริการสาธารณะหรือผู้มาติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพสำหรับวัตถุประสงค์

ส่วนบุคคลในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

- 9.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 9.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
- 9.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน
- 9.4 เพื่อการเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 9.5 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 9.6 เพื่อสร้างความเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การที่ปฏิบัติอยู่ดีขึ้น
- 9.7 เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 9.8 เพื่อฝึกฝนการวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 9.9 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมสรค์ มีสุวรรณ (2547) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้นเพื่อเพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ต่อสถาบันและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ เพื่อให้บุคคลเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. วิธีการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีเทคนิควิธีการดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบนั้นมีลักษณะเฉพาะที่มีความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ในแต่ละบริบท การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การอบรมสัมมนา
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การศึกษาดูงานนอกสถานที่

5. การไปทัศนศึกษา ทุกวิธีการล้วนมีกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอน การที่จะเลือกวิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน เช่น ปัญหาในหน่วยงาน งบประมาณ พื้นฐานของบุคลากร ความสามารถของวิทยากรหรือผู้จัดกิจกรรมตลอดจนข้อจำกัดอื่น ๆ ทั้งนี้

การคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่ากระบวนการบริหารบุคคลที่ถึงแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างดี มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่บุคลากรต้องทำงานนาน ๆ ซ้ำ ๆ จำเจก็อาจเกิดความล้าความเบื่อหน่าย หรือต้องการ ความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อม ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบซึ่งต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสม ได้แก่ การฝึกอบรม การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และการศึกษาทางไกล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การฝึกอบรม คือ วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจมีทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์ จากการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การไปในทางที่ดียิ่งขึ้น

2. การนิเทศการสอน คือ กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการร่วมกันของผู้บริหาร กับครูผู้สอนในสถานศึกษาซึ่งการนิเทศต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้ประสิทธิภาพ สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

3. การสัมมนา คือ การดำเนินการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อหาข้อสรุปในประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ซึ่งผลของการสัมมนาเป็นเพียงข้อเสนอแนะที่ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ ผู้เข้าร่วมสัมมนา ต้องทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาในแต่ละครั้ง และมีการเตรียมตัวโดยการศึกษาหาความรู้ล่วงหน้ารวบรวมประสบการณ์ ตลอดจนการเตรียมข้อคิดเห็นมาเสนอแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมสัมมนาคคนอื่น ๆ ด้วย

4. การประชุมปฏิบัติการ คือ การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันเพื่อฝึกทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติงานและผลงานที่ได้จากการปฏิบัติร่วมกันสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

5. การศึกษาดูงาน คือ การให้บุคลากรได้สัมผัสหรือพบเห็นการปฏิบัติงานจริงภายนอกองค์กรได้สัมผัสปรากฏการณ์ใหม่ ที่แตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติอยู่ในองค์กรได้แลกเปลี่ยน

เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ในหน่วยงานอื่น ได้เปลี่ยนบรรยากาศเพื่อเปิดโลกทัศน์ ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร

6. การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลในระยะยาว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทว่าต้องใช้เวลาและการลงทุน โดยการให้บุคลากรเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษา ตามหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งการศึกษาทางไกล คือ การศึกษาที่เน้น การจัดการกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน และการศึกษาทางไกลที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน ซึ่ง เน้นหนักไปที่การสื่อสารโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงการพัฒนา ความเป็นผู้นำไว้ว่า ลักษณะของผู้นำสามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้ การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้นำที่ดีได้ การพัฒนาตนเองอาจทำได้โดยการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะ บุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ สามารถทำได้โดยการศึกษาด้วย ตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ การชมวิดีโอ การฟังเพลง และการฝึกอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเสริมทักษะ นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาลักษณะนิสัยให้เกิดขึ้นกับตัวเอง ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

1. เป็นคนไม่หยุดนิ่ง คือ มีความรับผิดชอบต่อชีวิตตนเอง คำนึงถึงความสามารถ และเลือกที่จะแสดงออกถึงสิ่งที่ต้องการอย่างครบถ้วน

2. คำนึงถึงจิตใจเป็นลำดับสุดท้าย คือ เมื่อผู้นำตั้งเป้าหมายในอนาคตและทุกคน ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ภายใต้การควบคุมที่เหมือนกันสำหรับผู้นำที่เป็นตัวของตัวเอง จะรู้ว่าตนเอง ต้องการอะไร อะไรคือความสำคัญ และมีแผนงานที่มีโครงสร้างเป้าหมายชัดเจนเป็นหลักที่จะนำพา การจัดตั้งองค์การให้มีคุณค่า

3. คิดก่อนทำ คือ มีการควบคุมเวลาให้เกี่ยวพันกับเป้าหมาย สามารถจัดการความ ยุ่งเหยิงที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเวลาและกิจกรรมได้เป็นอย่างดีเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และเพื่อ ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะนิสัยที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็นลักษณะนิสัยของการไว้วางใจและสร้าง ความชำนาญให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำเพื่อนำพาไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

4. คิดถึงชัยชนะ คือ การคิดถึงชัยชนะจะเป็นเหมือนเปลวไฟในใจอันเป็นแสงนำทาง ในการค้นหาอันนำมาซึ่งผลกำไรและความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามการคิดถึงชัยชนะดังกล่าว จะไม่ สามารถพบกับความสำเร็จได้โดยปราศจากการมีส่วนร่วม และความสำเร็จขององค์การก็จะเกิดขึ้น ไม่ได้เลย ดังนั้นการที่จะไปถึงเป้าหมายได้นั้น ชัยชนะต้องเป็นของทุกคนในองค์การด้วย

5. ค้นหาและทำความเข้าใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น คือ การค้นหา ความต้องการที่ จะเข้าใจถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ โดยเน้นไปที่การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจ ความรู้สึกของ ผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

6. การร่วมมือกันโดยหลักยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารองค์การ คือ การร่วมมือกัน เน้นการปรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนซึ่งโอกาสที่ดีที่สุดที่จะให้ความร่วมมือกันคือเวลาที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เนื่องจากการนำเสนอความคิดเห็นที่ต่างต่างนั้นอาจเป็นทางเลือกใหม่ที่ดีขององค์การ

7. การมีมุมมองอย่างชาญฉลาด ทั้งตัวผู้นำและผู้ตามที่ต้องการดำรงชีวิตที่สมดุลเป็นกระบวนการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งทางกายภาพ ทางด้านจิตใจ จิตวิญญาณ และพื้นฐานทางสังคมต่าง ๆ ในชีวิตของแต่ละบุคคล

พัชรา วาณิชชิน (2560) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมมากมายซึ่งได้รับการยอมรับแล้วว่าสามารถส่งเสริมให้ผู้นำมีประสิทธิภาพตามท้องถื่นการปรารถนา ซึ่งวิธีการพัฒนาผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้โดยผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในประเด็นที่ต้องการพัฒนาโดยผู้บรรยายเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอด

2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือพัฒนา ด้วยตัวเลือกการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการนำ สถานการณ์จำลองหรือนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์การมาศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกการใช้ กระบวนการคิดแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

4. การเรียนรู้จากสื่อ (Media) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเรียนรู้แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีและแนวปฏิบัติที่ล้มเหลวเพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าไปในทางบวกและไม่ล้มเหลวหรือผิดพลาดอีก

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงด้วยความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และงานที่ท้าทายความสามารถมากยิ่งขึ้น

6. การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทว่าความรับผิดชอบเท่าเดิมเพื่อสร้างความหลากหลายในการปฏิบัติงาน

7. การร่วมกันทำงาน (Job Sharing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันของคนสองคนโดยทั้งสองคนจะแบ่งเวลาและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ไปเรียนรู้งานใหม่ๆ ในหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้กระบวนการทำงานขององค์กรนั้น

9. การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (Job Shadowing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้น การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการติดตาม สังเกต สอบถาม เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง

10. การมอบหมายงาน (Job Assignment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับมอบหมาย

11. การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกับทีมงานหรือบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติจริงท่ามกลางสภาพแวดล้อมขององค์กร

12. กิจกรรมท้าทายนอกสถานที่ (Outdoor Challenge) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้น การเรียนรู้ผ่านการสร้างประสบการณ์ทั้งร่างกายและจิตใจในการเป็นผู้นำโดยใช้สถานการณ์ท่ามกลาง สภาพแวดล้อมที่ยากจะคาดเดาหรือควบคุมได้อย่างเต็มที่

13. การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผ่าน สถานการณ์ที่หลากหลายและแตกต่างเพื่อฝึกการเป็นผู้นำ ทว่าสถานการณ์เหล่านั้น ต้องสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้

14. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่าน การแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสวมบทบาทผู้นำอย่างต้นตัวตลอดทั้งมี อารมณ์ร่วมกับบทบาทตามสถานการณ์อย่างเต็มที่

15. การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติจริง (On-the-Job Training) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการ ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มพูนประสบการณ์โดยใช้สถานที่จริงเป็นสถานที่ ฝึกอบรม ทั้งนี้ผู้ถ่ายทอดการอบรมต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์

16. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นโค้ชคอยชี้แนะแนวคิด และ แนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีและมีประโยชน์

17. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มี ประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนทางหน้าที่การทำงานที่สนับสนุนในหน้าที่ การทำงานและด้านจิตใจ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดี

18. การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผ่านการเข้าสังคมที่หลากหลาย เพื่อทำความรู้จักกับผู้คนและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนเหล่านั้น

19. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำ ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้นำ (Management Trainee) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพให้มีความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายก่อนก้าวสู่การเป็นผู้นำให้กับองค์กรในอนาคต

20. มหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้นำตามความต้องการขององค์กรด้วยหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้นำองค์กร

จากการสังเคราะห์ วิธีการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน และสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงบริบทของพื้นที่วิจัย เพื่อกำหนดเป็นวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน 4) การเป็นพี่เลี้ยงและ 5) การฝึกปฏิบัติงานจริง

2. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเสริมสร้างผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Innovative Leadership) นั้นจะส่งผลดี ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องได้รับ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารทางการศึกษา จะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจน หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือจะต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2559)

1. ความหมายการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Avolio (1999) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Think About leadership as a System) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

Lawson (2008) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ เพื่อให้ เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในองค์กร

Sapience Group (2015) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นรูปแบบ เป็นศิลปะหรือกระบวนการ หรือความสามารถในการชักนำ จูงใจ มีอิทธิพล หรือการโน้มน้าวให้ บุคคลอื่นหรือบุคคลในองค์กรยอมรับการสั่งการ และดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ตามความ ต้องการหรือวัตถุประสงค์ หรือบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึง ประสงค์ ในขณะที่การพัฒนา (Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีการไปจากเดิมอันมีผล ให้เกิด การสร้างความเจริญก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้น โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่เดิม การพัฒนาภาวะ ผู้นำเป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะ ผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การ นำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

เนาวนิตย์ สงคราม (2556) ได้สรุปไว้ว่า ความรู้และนวัตกรรมจะเกิดจากการมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลกับบุคคลและกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดพัฒนาการการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการที่ผู้เรียนจะได้พัฒนาในส่วนของการพัฒนาทัศนคติ ความ เชื่อ ค่านิยม ทักษะในการเรียนรู้ต่าง ๆ 2) การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น โดยผ่านการอภิปรายโต้แย้ง จะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมายสนับสนุนการพัฒนาตนเอง และ 3) การพัฒนาด้านความรู้และนวัตกรรมด้วยการอบรม การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจและ ความสามารถ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาสามารถนำแนวคิด และหลักการที่เกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ไป ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ ต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิง นวัตกรรม และกระบวนการเสริมสร้างนั้นจะต้องมีระเบียบแบบแผนและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในตัวบุคคล และสามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ใน ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการ พัฒนา ดังนี้

Lombardo and Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้น คือ Michael

M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริงๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ
2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ
3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

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

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้

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

สรุปแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

1. 70 เปอร์เซ็นต์ เป็นการเรียนรู้ที่มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานตามโครงการ (Project) ของหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก งานท้าทายที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ต้องได้รับบทบาทที่เปลี่ยนไป พร้อมกับงานที่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่เน้นไปที่การพัฒนา

ภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานให้ได้ประสบการณ์ตรงที่สามารถสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง เห็นได้ว่า สัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้การลงมือปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ และดึงศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่แตกต่างและหลากหลาย กล่าวคือ หากผู้นำหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์มากและหลากหลายมากเท่าใดก็สามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งตัวอย่างของการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวคือ การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง การมอบหมายงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

2. 20 เปอร์เซนต์ คือแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์บุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเราผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ที่เป็นแบบอย่างที่ดี และแบบอย่างที่ไม่ตรงกันข้าม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน และการเรียนรู้จากคนรอบข้างหรือจากผู้อื่นในลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นการเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน และบริบทการปฏิบัติงานของสังคม ในหน่วยงานนั้น ๆ กล่าวได้ว่า สัดส่วน 20 เปอร์เซนต์ดังกล่าว เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านการปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นหลังผ่านประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่าง ผ่านประสบการณ์ผู้อื่นรวมทั้งคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือ การโค้ชชิ่งการเป็น พี่เลี้ยง เป็นต้น

3. 10 เปอร์เซนต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวมาจากการเรียนรู้จากห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นห้องเรียนหรือการฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา หรือการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้น การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีหลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบและเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทของงานให้ครอบคลุมมากที่สุด สามารถเห็นภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือ การเรียนในหลักสูตรของสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อตลอดจนการเรียนรู้ในระบบออนไลน์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่พัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาท ทักษะ และความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยใช้แนวทางเป็นรูปแบบการเรียนรู้

และพัฒนา แบบ 70 : 20 : 10 แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 องค์ประกอบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. การพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70 เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษา

2. การพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 เกิดจากการศึกษาดูงานในสถานที่จริง การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

3. การพัฒนาจากการอบรม ร้อยละ 10 เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำและสรุปวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรม ภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Dessler (2002) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา
ประกอบด้วย

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนา จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาการเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

Mankin (2009) ได้สรุปไว้ว่า การเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถทำได้โดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด

2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน

3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical Thinking)

6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนาและอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาและเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์การให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied Thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการ

เพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบการฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ซึ่งต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Dubrin (2010) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การเสริมสร้างโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through Self-Awareness and Self-Discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-Awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism Underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership Development through Self-Discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเองซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การเสริมสร้างโดยการศึกษาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development through Education, Experience, and Mentoring) เป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการ ความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “The Best Development of a Leader is Failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging Experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the Research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically Challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work Associates) และงานของตนเอง (Task Itself) ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเอง (Task Itself) นั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อน และมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal and Formal Mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการ

เริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark Between Two Personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การเสริมสร้างโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity Management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดการโครงการ และการควบคุม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีแต่ที่สำคัญ มีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงาน

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็น

ประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานานเวลางานและควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์การ ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการ เดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned Experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

สมาน รังสิโยภษณ์ (2550) กล่าวถึง รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรว่า อาจจะกระทำได้โดยกิจกรรมต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วเป็นผู้แนะนำ
2. การอบรมระยะสั้นหรือการปฐมนิเทศ
3. ร่วมมือกันแสวงหาทิศทางใหม่ แนวปฏิบัติใหม่ ๆ
4. จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง
5. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด / วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย เช่น หากสถานศึกษามีปัญหาเรื่องการบริหารบุคคล ท่านจะศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอื่น ในขณะเดียวกันท่านก็อาจจะพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์การเอกชนหรือองค์การภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์การเหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

ขั้นที่ 2 การนำสู่การคิด (Leading to Think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของ

สถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป จึงไม่สามารถนำวิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานศึกษามีจุดเด่น และจุดที่ต้องพัฒนาอะไร โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน/กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ขั้นที่ 3 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) การขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูจะช่วยแก้ปัญหาการจัดการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของครูท่านอื่นจะช่วยพัฒนาตนเองอย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 การนำสู่การสร้างนวัตกรรม (Leading to Innovate) เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและอุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนการวิจัยในชั้นเรียนที่มุ่งเน้นเพียงแค่ประกอบการประเมินผลการสอนของครูสู่การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ

ผู้วิจัยสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังตาราง 8



ตาราง 8 แสดงการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	รายการ	นักวิชาการ								ความถี่
		McCauley (1986)	Dessler (2002)	Mankin (2009)	Dubrin (2010)	สเปซ. (2541)	กวีวงศ์พุด (2550)	สมาน รังสิโยภักษ์ (2550)	อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ (2559)	
1	การเรียนรู้จากการทำงานด้วยตนเอง	✓		✓		✓			✓	4
2	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น	✓		✓			✓		✓	4
3	การเรียนรู้จากความผิดพลาด	✓					✓			2
4	การเรียนรู้ด้วยอบรม	✓			✓	✓	✓			4
5	การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น		✓							1
6	การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา			✓	✓				✓	3
7	การประเมินผลก่อนการดำเนินการ		✓							1
8	การดำเนินการเป็นขั้นตอน		✓		✓				✓	3
9	การติดตามผล		✓							1
10	การให้คำปรึกษา				✓					1
11	การบรรยาย			✓						1
12	การสาธิต			✓						1
13	การศึกษาดูงาน			✓		✓				2
14	การศึกษาจากประสบการณ์				✓		✓			2
15	การประชุมเชิงปฏิบัติการ							✓		1
14.	พัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน					✓				1
15.	การพัฒนาทีมงาน					✓				1

จากตาราง 8 ศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น และ 3) การพัฒนาด้วยการอบรม

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของโปรแกรม

ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

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

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

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ได้สรุปไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนา อย่างชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความสามารถเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Kanaya and Mcmillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้ยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

นฤมล มณีงาม (2547) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมที่สมบูรณ์ มีดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรมและกลุ่มเป้าหมาย 5) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 6) ขั้นตอนการจัดกิจกรรม 7) การประเมินผล

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการ 6) โครงสร้าง 7) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลจากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

รังสรรค์ สุหารมย์ (2556) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา 5) เอกสารประกอบโปรแกรม และ 6) การประเมินประสิทธิผลโปรแกรม

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ และความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผล

สุวิทย์ ยอดสละ (2557) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้

- 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา
- 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผล

ตาราง 9 สัเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของ โปรแกรม	นักวิชาการ	Kanaya and Mcmillan (2005)	นงนุช มณีงาม (2547)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556)	รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556)	เชษฐา คำค่อง (2557)	สุวิทย์ ยอดสละ (2557)	ความถี่
1. หลักการ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. วัตถุประสงค์			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3. กลุ่มเป้าหมาย		✓							1
4. วิธีทัศน์				✓					1
5. รูปแบบของโปรแกรม		✓	✓					✓	3
6. บริบทของผู้ใช้งาน		✓							1
7. เนื้อหา		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
8. วิธีการพัฒนา			✓	✓	✓	✓	✓		5
9. โครงสร้างของโปรแกรม				✓		✓		✓	3
10. สื่อ/เครื่องมือ		✓	✓						2
11. ระยะเวลาของการใช้งาน		✓							1
12. การวัดและประเมินผล			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

จากตาราง 9 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาทั้งในและต่างประเทศนำมาสังเคราะห์จำนวน 7 แหล่ง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 12 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบ

ที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย
มีองค์ประกอบ 5 ส่วนดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัด
และประเมินผล

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย
7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับ
ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประมาณ)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

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

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

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

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

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

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การทางด้านการอำนวยความสะดวก และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป

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

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป ผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการ แนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
- ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
- ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
- ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
- ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วิโรจน์ สารัตนะ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
- การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
- ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
- ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
- ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง
- จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม
- ดังนั้นเพื่อการได้มาซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ดังตาราง 10 มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Boone and Kurtz (1989)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2551)	ความถี่
1. การวางแผนและออกแบบโปรแกรม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
2. การดำเนินการและปฏิบัติตามโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	✓	✓		✓	✓	✓		5
4. การวัดและประเมินผลโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
5. การวินิจฉัยความต้องการ	✓		✓	✓				3
6. การจัดบรรยากาศ	✓							1
7. การจัดทรัพยากร				✓				1
8. การตัดสินใจเชิงบริหาร			✓					1
9. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม							✓	1

จากตาราง 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 9 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย

ส่วนที่ 2 การวางแผนและออกแบบโปรแกรม

ส่วนที่ 3 การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม

ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

ดังนั้นโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรมสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างมีระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาออกแบบ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทในการพัฒนาของแต่ละองค์การ โปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

- 1) หลักการและความสำคัญ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) เนื้อหา
- 4) กิจกรรม/วิธีการพัฒนา
- 5) การวัดและประเมินผล

2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย
- 2) การวางแผนและออกแบบโปรแกรม
- 3) การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม
- 4) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาพบว่านักประเมินทางการศึกษาหรือทางสังคมให้นิยามและความหมายของคำว่า “ความต้องการจำเป็น” ไว้หลากหลาย สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ได้สังเคราะห์ไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

Kaufman และ English (1981) ได้สรุปไว้ว่า “ความต้องการจำเป็น เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะให้เกิดหรือต้องการให้เกิดขึ้น”

สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการจำเป็นหมายถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับสภาพที่เป็นอยู่จริง อธิบายเป็นประโยคสัญลักษณ์ดังนี้

$$Nc = T - A$$

โดย Nc (needs candidates) หมายถึง ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ทั้งหมด T (target state) หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการบรรลุและ A (actual state) หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่จริง การให้นิยามเป็น “ความแตกต่าง” Scriven และ Roth ได้นิยามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มี

ลักษณะขยายไปจากนิยามเดิมว่า “สิ่งที่ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข 2 ประการ ได้แก่ (1) ถ้าได้ Nc คนหรือองค์การจะได้ประโยชน์หรือ (2) ถ้าไม่ได้ Nc คนหรือองค์การนั้น จะอยู่ในสภาพที่ไม่พึงพอใจ” หากวิเคราะห์นิยามของ Scriven และ Roth ซึ่งอธิบายด้วยประโยคสัญลักษณ์ว่า $N = T - A$ ก็จะทำให้เห็นว่านิยามนี้อิงโมเดลความแตกต่าง แต่เมื่อดูคำอธิบายเสริมว่า สิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ 2 ประการ คุณลักษณะประการแรก “อะไรก็ตามที่หากได้มาแล้วก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก สิ่งนั้นถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น” และคุณลักษณะประการที่สอง “อะไรก็ตามที่หากไม่ได้รับแล้วจะก่อให้เกิดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ สิ่งนั้นถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น” เช่นกัน นิยามที่เป็นส่วนขนคือสิ่งที่นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือสิ่งที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

2. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

สุวิมล ว่องวาณิช (2548) รูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (dual-response format) มักปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตรฐานประมาณค่า โดยให้ระบุข้อมูล ทั้งสองชุด คือ ระดับสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นรูปแบบนี้สร้างขึ้น โดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำดังต่อไปนี้วิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมใช้กันมาก เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ ($I = \text{Importance}$) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล ($D = \text{Degree of Success}$) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

1. วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ย I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า rank order of difference scores

$$\text{MDF} = I - D$$

ข้อดีของการใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญตามผลต่างของค่าเฉลี่ย คือ เป็นวิธีที่สามารถวิเคราะห์ได้ง่าย ไม่ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง สามารถวิเคราะห์ด้วยมือและเป็นที่เข้าใจง่าย ข้อเสียของวิธีนี้ คือ บางครั้งความต้องการจำเป็นหลายข้อมีคะแนนความแตกต่าง (difference score) เท่ากันทำให้มีการตีความว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญเท่ากัน โดยไม่ได้ให้ความสนใจกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นว่ามากหรือน้อย วิธีนี้จึงเป็นที่วิจารณ์กันว่าข้อรายการ

หลายข้ออาจมีระดับความคาดหวัง (expected หรือ what should be) สูงมาก แต่ผลการวิเคราะห์อาจปรากฏว่าไม่ใช่ความต้องการจำเป็นในระดับต้น ๆ ถ้าหากว่าข้อรายการนั้นมีระดับบรรลุความสำเร็จหรือสภาพที่เป็นจริง (What is) สูงด้วย ในขณะที่บางข้อรายการซึ่งไม่ได้เป็นข้อที่มีระดับความคาดหวังสูง (สำคัญน้อยกว่า) แต่ระดับสัมฤทธิ์ผลหรือสภาพที่เป็นจริงต่ำอาจเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญสูงกว่า ด้วยข้อจำกัดของวิธีนี้จึงทำให้นักวิชาการคิดหาวิธีอื่นที่เหมาะสมกว่ามาใช้แทน โดยใช้น้ำหนักความสำคัญให้กับระดับที่คาดหวังเป็นตัวถ่วงคะแนนเรียกวิธี Priority Needs Index (PNI)

2. วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถหาค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Crofton และ Hall (1983) ได้สร้างดัชนีชื่อว่า Priority Need Index (PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

$$PNI = (I - D) \times I$$

3. วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นรากฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

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

สำหรับเกณฑ์การสอบถามความต้องการจำเป็นนั้น ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์แบบวิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

4. การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง (หรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง-ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut-off score)

3. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการ คือ หลักความแตกต่าง (discrepancy) และหลักความสำคัญ (importance) เมื่ออิงหลักการทั้งสองหลักการในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (what should be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (what is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ (2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ (3) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น
5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 4. อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัตินอกจากนักวิจัยต้องคำนึงถึงประเด็นที่ส่งผลต่อการกำหนด ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นได้แก่ การกำหนดขอบเขตของการวิจัย ระดับความต้องการจำเป็น ประเภทของความต้องการจำเป็น และการกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายเกี่ยวกับผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับ

4. ขอบเขตของการวิจัย (scope of needs assessment)

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสามารถกำหนดขอบเขตได้หลายแบบ คือ กำหนดขอบเขตเฉพาะการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) แล้วนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ กำหนดขอบเขตเฉพาะการกำหนดสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (needs analysis) กำหนดขอบเขตเฉพาะการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดขอบเขตการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (complete needs assessment) เพื่อให้ได้คำตอบเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น สาเหตุของความต้องการจำเป็น และวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5. ระดับของความต้องการจำเป็น (level of needs assessment research)

นักวิจัยต้องกำหนดระดับของความต้องการจำเป็นว่าต้องการให้ได้ความต้องการจำเป็นในระดับจุลภาค (micro level) ระดับมหภาค (macro level) หรือระดับเมกะ (mega level)

การกำหนดระดับ ของความต้องการจำเป็นจะช่วยให้การออกแบบการเก็บข้อมูลว่าจะได้ผลการวิจัยเป็นความต้องการจำเป็นเทียม (ปัจจัยและกระบวนการ) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต ด้านผลิตผลหรือด้านผลลัพธ์

6. ประเภทของความต้องการจำเป็น (type of needs assessment research)

การจัดประเภทของความต้องการจำเป็นสามารถจำแนกได้หลายแบบ เช่น การจัดตามวิธีการเก็บข้อมูล ทำให้ได้ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง หรือการจัดประเภทตามเนื้อหาสาระ เช่น ความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการประเมิน และด้านการวิจัย เป็นต้น

7. การแปลความหมายของผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (interpretation of needs assessment research results)

วิธีการตีความผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมี 2 วิธีหลัก คือ การแปลผลตามแนวคิดปรนัยนิยม (objective approach) และการแปลผลตามแนวการตีความ (interpretive approach) นักวิจัยต้องกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายของการวิจัยที่เหมาะสมกับบริบทของสิ่งที่ศึกษา ซึ่งการแปลผลตามแนวคิดเชิงปรนัยนิยมการตีความตามแนวคิดดั้งเดิม มีขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแบบตรงไปตรงมา เน้นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลมีการเก็บข้อมูลจากอดีตเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นโดยอิงข้อมูลที่ได้จากการวัดตายตัว ส่วนการแปลผลตามแนวคิดเชิงการตีความ เป็นการใช้ความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องมาช่วยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจมีหลายมุมมอง และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นมุมมองที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการตีความภายใต้ความรู้สึกของแต่ละคน

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1. บริบทพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ ถนนมิตรภาพ ตำบลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น (อยู่ในบริเวณโรงเรียนชุมชนบ้านไผ่ยิ่งยงอุทิศ) เป็นหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยการรวม 3 หน่วยงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ตั้งอยู่ภายในบริเวณ โรงเรียนชุมชนบ้านไผ่ยิ่งยงอุทิศ อาคารที่ทำงานหลักมี 2 หลัง ได้แก่ อาคาร 1 ลักษณะเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก 2 ชั้น หลังคาทรงจั่ว ก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2559 และอาคารแบบ 205 จำนวน มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	อำเภอเมือง	จังหวัดขอนแก่น
ทิศใต้	ติดต่อกับ	อำเภอฟล	จังหวัดขอนแก่น
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	อำเภอกุดรัง	จังหวัดมหาสารคาม
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	อำเภอแก้งคร้อ	จังหวัดชัยภูมิ

สถานศึกษาในสังกัด 208 โรงเรียน ประกอบด้วย

โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1-119 คน) 157 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 120 – 719 คน) 50 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 720-1,679 คน) 1 โรงเรียน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และสร้างความปลอดภัยทุกรูปแบบ

2. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียน ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

6. พัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มีนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ค่านิยมร่วม (SHARED VALUE)

“TEAM” เอกภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

T – True ความถูกต้อง

E – Efficiency มีประสิทธิภาพ

A – Accountability ความรับผิดชอบ

M – Moral มีคุณธรรม

วิสัยทัศน์

“องค์การคุณภาพและธรรมาภิบาล สืบสานวัฒนธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย
2. ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีภูมิคุ้มกันและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภัยพิบัติและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ รู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่
3. ประชากรทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะที่เหมาะสมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามช่วงวัย รวมถึงได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู
6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

จากนโยบายดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ
- กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียน
- กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการศึกษา

การขับเคลื่อนนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดนโยบายจุดเน้นในการขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัด และสอดคล้องกับสภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

3T ได้แก่

T1 (Team) : ทีมกำกับ ได้แก่ คณะกรรมการ ก.ต.ป.น., ผอ.สพท., รอง ผอ.สพท., ผอ.กลุ่ม และที่ปรึกษาประจำอำเภอ

T2 (Technology): เทคโนโลยีที่ทันสมัย

T3 (Time Management) : การบริหารจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพ

CHAIYO ได้แก่

Co-ordination (C) : การประสานงาน

Harmonious (H) : การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี

Accountability (A) : ความรับผิดชอบตรวจสอบได้

Innovation (I) : ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

Yield (Y) : ผลงานเป็นที่ประจักษ์ ปฏิบัติงานโดยผลสัมฤทธิ์

Oversee (O) : กำกับดูแลคุณภาพ

4Q (Qualities) ได้แก่

Q1 : Quality Office สำนักงานคุณภาพ

Q2 : Quality School โรงเรียนคุณภาพ

Q3 : Quality Teacher ครูคุณภาพ

Q4 : Quality Student นักเรียนคุณภาพ

เป้าหมาย (GOAL) 4Q : 4 QUALITIES

Q1 : Quality Office สำนักงานคุณภาพ

- อาคารสถานที่สวยงาม เป็นระบบ ระเบียบ
- สารสนเทศและเทคโนโลยีมีความพร้อมและทันสมัย
- การบริหารจัดการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา
- บริการสร้างความประทับใจด้วยนวัตกรรม

Q2 : Quality School โรงเรียนคุณภาพ

- โรงเรียนสะอาด สวยงาม เป็นระบบ ระเบียบ
- ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี มีความพร้อมและทันสมัย

- ห้องเรียนมีมาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพ
- ระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง

Q3 : Quality Teacher ครูคุณภาพ

- มีความรู้ตามมาตรฐานและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ
- มีทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี
- มีนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน
- จัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพครบ 100%

Q4 : Quality Student นักเรียนคุณภาพ

- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET/NT/RT สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ
- อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น 100%
- มีความรู้ คุณลักษณะและสมรรถนะตามหลักสูตร
- มีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. ปิ่ทองการยกกระดบัผลสัมฤทธิ์
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์แคล่วคล่อง
3. ว่องไวเขียน อ่าน
4. ก้าวทันเทคโนโลยี
5. จัดการดีสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ O-NET/NT/RT
2. ผลการคัดเลือกและแข่งขันของนักเรียนในกิจกรรม โครงการต่าง ๆ
3. ผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา
4. การสร้างการยอมรับการจัดการศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ข้อมูลด้านคุณภาพการศึกษา

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2564 และ 2565 โรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ผ่าน มา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มีผล การดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษา โดยสรุป ดังนี้

สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET นักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 11 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการประเมิน กลุ่มสาระการเรียนรู้	คะแนนเฉลี่ย		ผลต่าง +/-
	ปีการศึกษา 2565	ปีการศึกษา 2564	
ภาษาไทย	58.57	51.43	+7.14
ภาษาอังกฤษ	34.68	36.04	-1.36
คณิตศาสตร์	31.59	37.38	-5.79
วิทยาศาสตร์	41.35	34.64	+6.71
รวมเฉลี่ย 4 วิชา	41.55	39.87	+1.68

1. ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 12 ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา (คน)
โรงเรียนขนาดใหญ่	1	1
โรงเรียนขนาดกลาง	50	50
โรงเรียนขนาดเล็ก	157	157
รวม	208	208

ตาราง 13 จำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จำนวนโรงเรียนใน แต่ละอำเภอ	ขนาดโรงเรียน			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวมทั้งสิ้น
ชนบท	28	6	-	34 โรงเรียน
บ้านไผ่	34	18	1	53 โรงเรียน
เปือยน้อย	10	5	-	15 โรงเรียน
มัญจาคีรี	53	9	-	62 โรงเรียน
โคกโพธิ์ชัย	17	5	-	22 โรงเรียน
บ้านแฮด	15	7	-	22 โรงเรียน
รวม 6 อำเภอ	157	50	1	208 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กัญพัชร แสงกล้า (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดกาฬสินธุ์ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้าน การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์(Idealized Influence) 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation) 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (Individualized Consideration) 2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวม อยู่ใน ระดับปานกลางส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยหลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของ โปรแกรมและการวัดและประเมินผล โปรแกรม

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 20 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมิน องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 2 ศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 4 ประเมินความ เหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้าง แรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรมการประชุม ปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผุสรรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็น (PNI) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นผู้นำทางวิชาการและการ กระตุ้นการใช้ปัญญา การประเมินโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($X = 4.81$) และ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ใน ระดับ มาก ที่ สุด ($X = 4.61$)

ภวดี มีสตีัย (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และประเมินโปรแกรม ผลการวิจัย พบว่า

1) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 5 ด้าน 18 ตัวบ่งชี้ คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก และด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 2) สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สร้างโปรแกรมโดยการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือก แบบเจาะจง ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($x = 2.55-2.75$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($x = 4.68-4.75$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

งานวิจัยต่างประเทศ

Wolfram และ Mohr (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการทำให้เกิด ความเข้าใจในเป้าหมายของทีมและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามผลที่ได้มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้จัดการจำนวน 117 คนและผู้ตามจำนวน 403 คนซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ

กัน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญเกี่ยวกับอารมณ์พบว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญมีผลด้านลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีมคะแนนของผู้ตามสูงกว่าผู้จัดการในการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเองและคะแนนของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ

Lippstreu (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการทบทวนแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการพัฒนาผู้ติดตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการตรวจสอบ ตัวแปรผ่าน 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ กับผู้ติดตามและตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา 2) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร กระบวนการในแบบจำลองโครงสร้าง รวมถึงการทดสอบผลกระทบทางอ้อมของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์ของผู้ติดตาม 3) การทำความเข้าใจกระบวนการผู้นำโดยการเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ที่ทดสอบกับความสัมพันธ์แบบอ้อม โดยใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่ได้รับการวิจัย อื่น ๆ ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง 80 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และตัวแปรผู้ติดตามที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดตนเอง การวางแผนทางการพัฒนาแรงจูงใจในการพัฒนากิจกรรมการพัฒนา และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

Timothy และ Pilgreen (2011) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำเป็นหัวข้อที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิชาการเป็นผู้นำ แต่สำหรับการวิจัยผู้บริหารภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่กำหนดในบริบทต่าง ๆ ผู้บริหารงานวิจัยอาจคิดว่าวิธีการเปลี่ยนแปลงเป็นเพียงการบริหารระดับสูงหรือว่าพวกเขาไม่ได้มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่จะเรียกตัวเองว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือที่แปลงเป็นองค์การที่ระดับผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการ ตั้งข้อสังเกตว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสอนได้เรียนรู้และฝึกฝน การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ยอมรับได้สำหรับผู้บริหารการวิจัยแสดงให้เห็นว่า บริษัทยาที่แตกต่างกันสามารถรวมเข้ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสดงให้เห็นจากรูปแบบต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพได้

Anantha Raj A. Arokiasamy และคณะ (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและสุขภาพองค์การของครูโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศมาเลเซีย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดระดับของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียน ประถมแห่งชาติในเขต Kinta Selatan รัฐเปเร ประเทศมาเลเซีย การศึกษาภาวะผู้นำคือการ พิจารณาเป็นรายบุคคลการกระตุ้นทางปัญญาแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ

ใจและอิทธิพลในอุดมคติดู ที่ระดับความพึงพอใจในงานของครูเช่นเดียวกับความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารโรงเรียนประถมแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 275 คนที่ทำงานใน โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ 12 แห่ง อำเภอของ Kinta Selatan, เปรระวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรม SPSS เวอร์ชัน 20.0 การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถูก นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารโรงเรียนในเขต Kinta Selatan รัฐเประอยู่ในระดับปานกลางและพึงพอใจในงานของครูให้แน่ใจว่าประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของพวกเขาอยู่เสมอยู่ในระดับสูงเพื่อให้มี ความสัมพันธ์ที่สำคัญกับความพึงพอใจในงานของครูประถมศึกษา

Sugunah Supermane และคณะ (2018) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาของครู ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจัดลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยฝึกอบรมครู โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงความเข้าใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับวิธีการบรรลุนิยามและภารกิจสอดคล้องกับสิ่งนี้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีค่าสำคัญมากในการเปลี่ยนการศึกษาของครู แม้จะมีความสำคัญของโครงสร้างนี้เครื่องมือที่ใช้ได้จริงได้รับการพิสูจน์แล้วว่ายังไม่ได้รับการพัฒนาในบริบทของการศึกษาของครู ดังนั้นการขาดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหมู่ผู้นำในการศึกษาของครูได้ขัดขวางการวิจัยในพื้นที่นี้ ดังนั้นการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ถูกต้องในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำในวิทยาลัยฝึกอบรมครู จากการสำรวจของครูผู้สอนกว่า 100 คนได้ดำเนินการในวิทยาลัยฝึกหัดครูแห่งหนึ่งในภาคใต้ของประเทศไทย การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) ถูกนำมาใช้เพื่อระบุปัจจัยพื้นฐาน ผลลัพธ์ของ EFA ได้สร้างรายการการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ (TLI) รุ่นที่ 22 รายการ รายการที่รวมกันทั้งหมด 22 รายการอธิบายถึง 69.469% ของความแปรปรวนสะสมทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า TLI สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ถูกต้องในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างหัวหน้าแผนกในวิทยาลัยฝึกอบรมครู นอกจากนี้ยังมีแนวทางที่หลากหลายสำหรับกรรมการในการวางแผนหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าแผนกที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้นด้วยความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการจัดการศึกษาจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ มีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม รู้จักแก้ปัญหาในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงจะทำให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างมีคุณภาพได้ โดยจะต้องมีกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ คือ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่

ต้องการพัฒนา ซึ่งเกิดจากบริบทของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาแต่ละแห่ง มีการนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ มาสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและนำแนวทางที่สร้างขึ้นมาประเมินแนวทางในการพัฒนาเพื่อขยายผลการพัฒนาให้กว้างขวางขึ้น จากแนวคิดและแนวทางที่นักวิชาการและนักวิจัยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไปจึงเป็นแนวคิดสำคัญในการนำมาสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในครั้งนี้



บทที่ 3

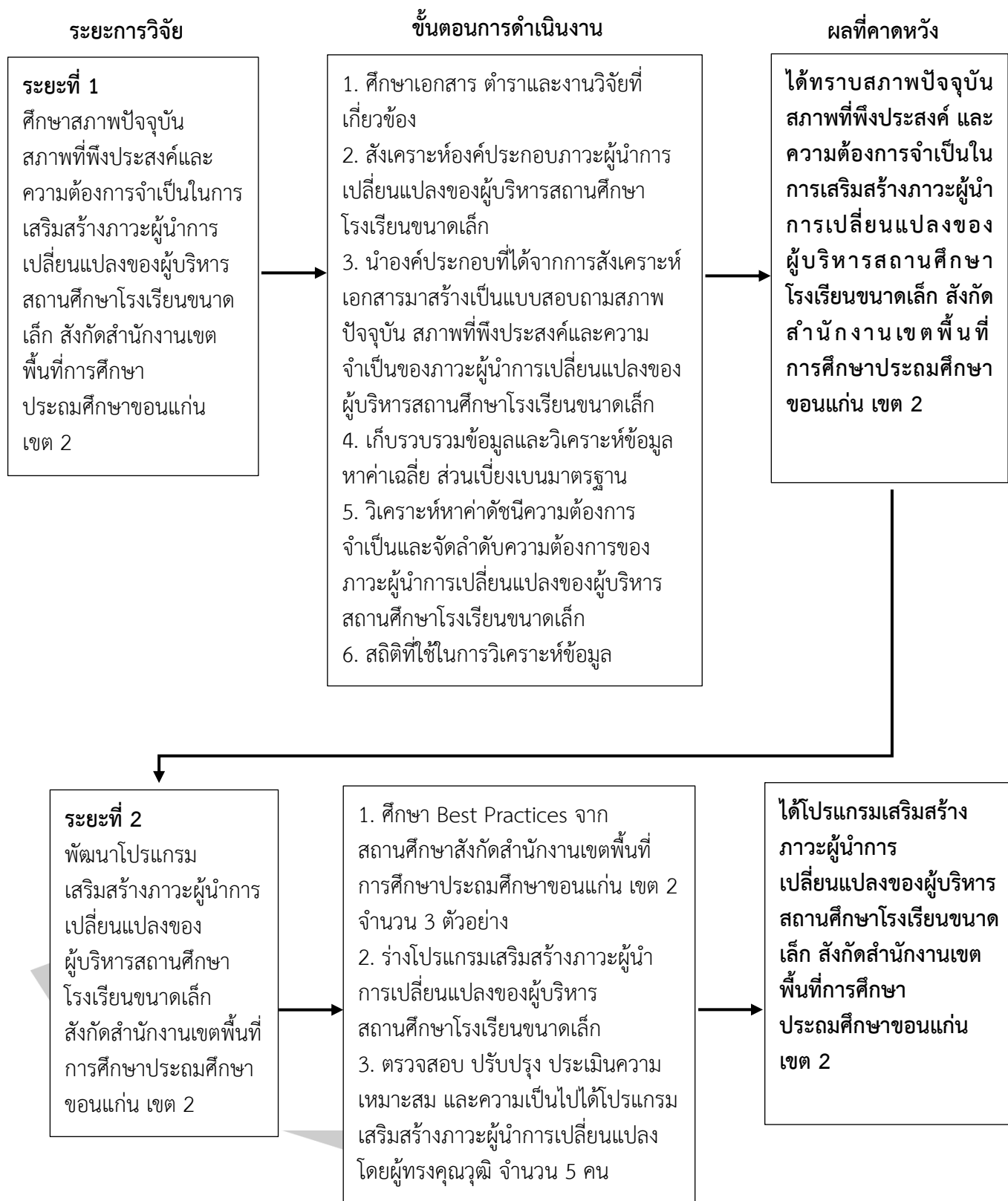
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นการวิจัยแบบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละระยะมีขั้นตอน ดังนี้





ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นการวิจัยแบบวิธีผสม ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

1.2 สืบเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

1.3 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยการคำนวณ $PNI_{modified}$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2. แหล่งข้อมูล

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2567 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 157 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 112 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2567 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 112 คน

2.2.2 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 112 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2567

ตาราง 14 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จำแนกสถานศึกษาตามอำเภอ	ประชากรผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่าง
ชนบท (28 โรงเรียน)	28 คน	20 คน
บ้านไผ่ (34 โรงเรียน)	34 คน	24 คน
เปือยน้อย (10 โรงเรียน)	10 คน	7 คน
มัญจาคีรี (53 โรงเรียน)	53 คน	38 คน
โคกโพธิ์ชัย (17 โรงเรียน)	17 คน	12 คน
บ้านแฮด (15 โรงเรียน)	15 คน	11 คน
รวม 6 อำเภอ (157 โรงเรียน)	157 คน	112 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) 5 ระดับ เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type)

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาใน ระยะที่ 1 (องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก) มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถามและให้คำแนะนำแล้วปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข

3.2.4.1 ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

1. ครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและพัฒนการศึกษา

2. ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและพัฒนการศึกษาหรือสาขาการนิเทศการศึกษา

3.2.4.2 ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ได้แก่

1. ดร.ราตรี เลิศหัวทอง ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองสังข์วิทยายน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดร.ตันติกร ชูนาพรหม ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ดร.สมชาย โพธิ์ศรี ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ดร.โกศล ภูศรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ดร.จิระภา ธรรมนำสีล ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล โดยพิจารณาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.80–1.00 ขึ้นไป

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ของแบบสอบถามที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป ค่าความเชื่อมั่นทั้งสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.834 และสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.868 ข้อคำถามในแบบสอบถามจำนวน 30 ข้อ จากข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 45 ข้อ

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือประสานขอความร่วมมือและแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัสให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์การตรวจให้คะแนน แบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ต่อไปนี้

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานโดยมีการแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
3.51–4.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก
2.51–3.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
1.51–2.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย
1.00–1.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

5.3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยพิจารณาจากผลการประเมินในด้านสภาพปัจจุบันสภาพที่ พึงประสงค์ ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้ สภาพปัจจุบันมีระดับคุณภาพน้อยค่าเฉลี่ยต่ำ กว่า 2.50 และสภาพที่พึงประสงค์มีระดับคุณภาพมากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดย คำนวณจากสูตร $PNI_{modified}$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.1 ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC : Index of Item –Objective Congruence) คำนวณค่าได้จาก

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC เป็นดัชนีความสอดคล้อง

R เป็นคะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินในแต่ละข้อ

n เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้น

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) ดังนี้ (สมบัติท้ายเรือคำ, 2551) ดังนี้ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient; α) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ α คือ สัมประสิทธิ์แอลฟา

K คือ จำนวนข้อคำถาม

$\sum s_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

s_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient; α) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)

การแปลความหมายระดับความเที่ยง

มากกว่า .9

ดีมาก

มากกว่า .8

ดี

มากกว่า .7

พอใช้

มากกว่า .6

ค่อนข้างพอใช้

มากกว่า .5

ต่ำ

น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5

ไม่สามารถรับได้

6.1.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

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

เมื่อ I = สภาพที่พึงประสงค์ ,

D = สภาพปัจจุบัน

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ค่าเฉลี่ย

$$\text{ค่าเฉลี่ย} \quad \bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ คือ ค่าเฉลี่ย $\sum x$ คือ ผลรวม x คือ จำนวน

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

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

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X คือ ข้อมูล (1,2,3,...n)

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาผู้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และยอมรับโดยทั่วกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ระดับประถมศึกษาขนาดเล็กหรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ชนะเลิศหรือเหรียญทองในระดับภูมิภาคหรือระดับชาติ เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดแก่สถานศึกษาในระดับยอดเยี่ยมในด้านวิชาการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และด้านบริหารจัดการ

1.1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์

1.1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้เกณฑ์พิจารณาผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ
- 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ระดับภูมิภาค ด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษา และด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน ดังต่อไปนี้

1. นางสาวกัญญารัตน์ ไชยบัง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังหินเก่าค้อ อำเภอบึงนาราง จังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านวิชาการ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับภูมิภาค ครั้งที่ 12 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. นางสาวธมณรรักษ์ สิริเศรษฐเมธี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนทัน อำเภอบ้านแฮด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้รับรางวัลรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดเล็กส่งเสริมการใช้นวัตกรรม PLC ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับภูมิภาค ครั้งที่ 12 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. นางนัตริญา จันทร์ลุน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผักหวานโนนสว่าง อำเภอบ้านไผ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านบริหารจัดการ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับภูมิภาค ครั้งที่ 11 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กนำไปใช้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้ถึงวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Approach)

ตอนที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรม โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน หรือการวัดผลการศึกษา หรือวิจัยและประเมินผลทางการศึกษาหรือการบริหารการศึกษา

2.1.2 ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.1.3 ศึกษาวิเคราะห์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

2.1.4 ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

คุณสมบัติดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกได้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางมีรายชื่อ ดังต่อไปนี้

1. ผศ.ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา

2. นายโอวาท อุดทน ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา

3. ดร.คุณาพร วรรณศิลป์ ศึกษาพิเศษ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาหลักสูตรและการสอน

4. นางกุศล ขาปัญญา ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา

5. นายวีระพล บัวคำภู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสือเผ่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งแบบ ประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
5	ระดับมากที่สุด
4	ระดับมาก
3	ระดับปานกลาง
2	ระดับน้อย
1	ระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างเครื่องมือและการคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 เนื้อหา ส่วนที่ 4 วิธีการพัฒนา และ ส่วนที่ 5 การวัดและการประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไป เทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
4.51-5.00	ระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	ระดับ มาก
2.51-3.50	ระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	ระดับ น้อย
1.00-1.50	ระดับ น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

$$\text{ค่าเฉลี่ย} \quad \bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

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

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ $S.D.$ คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 x คือ ข้อมูล (1,2,3,...n)
 n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
D	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	หมายถึง	สภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	หมายถึง	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index Modified)

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัว บ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผ่านตรวจสอบ ประเมินความ เหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ได้มาซึ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปรากฏผลดังตาราง 15 ดังนี้

ตาราง 15 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	1.1 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์
	1.2 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหา
	1.3 การใช้นวัตกรรม
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.1 การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของ ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น
	2.2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
	2.3 การเป็นที่ปรึกษา
3. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	3.1 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
	3.2 การมีวิสัยทัศน์
	3.3 การเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.1 การสร้างแรงจูงใจ
	4.2 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น
	4.3 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 112 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อำเภอที่ตั้งของโรงเรียน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	69	61.60
1.2 หญิง	43	38.40
รวม	112	100.0
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	9	8.03
2.2 ปริญญาโท	103	91.97
2.3 ปริญญาเอก	0	0
รวม	112	100.0
3. ประสบการณ์การทำงานบริหาร		
3.1 1-5 ปี	39	34.82
3.2 6-10 ปี	43	38.39
3.3 10 ปีขึ้นไป	30	26.79
รวม	112	100.0
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	78	69.64
4.2 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน	34	30.36
รวม	112	100.0

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5. อำเภอที่ตั้งของโรงเรียน		
5.1 อำเภอชนบท	20	17.86
5.2 อำเภอบ้านไผ่	24	21.42
5.3 อำเภอเปือยน้อย	7	6.25
5.4 อำเภอมัญจาคีรี	38	33.92
5.5 อำเภอโคกโพธิ์ชัย	12	10.71
5.6 อำเภอบ้านแฮด	11	9.82
รวม	112	100.0

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ เป็นเพศชาย จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 61.60 และเพศหญิง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40 วุฒิการศึกษาแยกเป็นปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.03 และปริญญาโท จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 91.97 ประสบการณ์การทำงานบริหาร แยกเป็น ระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 34.82 ระยะเวลา 6-10 ปีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 38.39 ระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 มีการแยกตามตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 69.64 และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 แยกตามอำเภอที่ตั้งของโรงเรียน ได้แก่ อำเภอชนบท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 อำเภอบ้านไผ่ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 21.42 อำเภอเปือยน้อย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 อำเภอมัญจาคีรี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 33.92 อำเภอโคกโพธิ์ชัย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71 และอำเภอบ้านแฮด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.82

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 112 คน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.57	0.77	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด	0.338	2
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.67	0.85	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.305	4
3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.59	0.71	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.343	1
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.60	0.63	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด	0.319	3
รวม	3.61	0.74	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.326	

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.60$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.59$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.57$)

ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.82$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.79$) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.78$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.75$)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่า ทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการ

เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.343$) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{\text{modified}} = 0.338$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.319$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = 0.305$) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ท่านส่งเสริมให้บุคลากร คิดหาวิธีแก้ปัญหารูปแบบ ใหม่เพื่อนำมาแก้ไขปัญหา ในองค์กร	3.59	0.77	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.35	2
2. ท่านส่งเสริมบุคลากรให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่มี ความแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย และคิดนอก กรอบในการทำงาน	3.60	0.68	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.33	5
3. ท่านสามารถนำความรู้ เดิมมาปรับผสมผสานเข้า กับความรู้ใหม่เพื่อเกิดเป็น ความคิดสร้างสรรค์	3.62	0.71	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.32	7
4. ท่านส่งเสริมให้บุคลากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้บูรณา การความคิดร่วมกันเพื่อให้ เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	3.56	0.85	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.34	4

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญหา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. ท่านสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์ ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือ วิธีการที่สร้างสรรค์ที่ แตกต่างจากการปฏิบัติงาน ได้	3.64	0.96	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.33	5
6. ท่านใช้สื่อเทคโนโลยีใน การบริหารจัดการ สถานศึกษา	3.53	0.66	มาก	4.69	0.47	มากที่สุด	0.33	6
7. ท่านสนับสนุนให้มีการใช้ นวัตกรรมการจัดการเรียน การสอนเพื่อการพัฒนา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ กำหนด	3.54	0.83	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.36	1
8. ท่านประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสำหรับใช้เป็น เครื่องมือในการพัฒนา สถานศึกษา	3.51	0.72	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด	0.34	3
โดยรวม	3.57	0.77	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด	0.34	

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.57) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 5 ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์
ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X}$ = 3.64) ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 8 ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา
($\bar{X}$ = 3.51)

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 1 ท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร ($\bar{X}$ = 4.86) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 6 ท่านใช้สื่อเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.69)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อที่ 7 ท่านสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ($PNI_{modified}$ = 0.356) รองลงมาข้อที่ 1 ท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร ($PNI_{modified}$ = 0.354) และข้อที่ 8 ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.3426) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
9. ท่านมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง	3.56	0.87	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด	0.33	2
10. ท่านมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ	3.61	0.70	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด	0.31	4
11. ท่านนิเทศ ติดตาม ภายใต้อย่างสม่ำเสมอ	3.54	0.82	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด	0.33	3
12. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.65	0.97	มาก	4.89	0.31	มากที่สุด	0.34	1

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
13. ท่านส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรใน องค์การเป็นรายบุคคล	3.70	0.87	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.29	5
14. ท่านมอบหมายงานโดย คำนึงถึงความเหมาะสมกับ ความรู้และศักยภาพของแต่ละ บุคคล	3.79	0.84	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด	0.28	8
15. ท่านให้คำแนะนำกับ บุคลากรในการแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ต่าง ๆ	3.76	0.80	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด	0.28	7
16. ท่านปฏิบัติงานเป็น แบบอย่างให้แก่บุคลากร ภายในสถานศึกษา	3.73	0.92	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.29	6
โดยรวม	3.67	0.85	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.31	

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 14 ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้ และศักยภาพของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 3.79$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 11 ท่านนิเทศ ติดตาม ภายใต้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.54$)

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 12 ท่านสนับสนุนให้ บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.89$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 10 ท่านมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.71$)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อที่ 12 ท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($PNI_{modified} = 0.340$) รองลงมา ข้อที่ 9 ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล ($PNI_{modified} = 0.334$) และข้อที่ 11 ท่านมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึงกัน ($PNI_{modified} = 0.333$) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
17. ท่านวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรคภายในสถานศึกษา	3.51	0.63	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด	0.35	2
18. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.50	0.68	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด	0.39	1
19. ท่านประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่บุคลากร	3.67	0.72	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด	0.34	3
20. ท่านปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	3.56	0.71	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.34	4

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
21. ท่านวางแผนการนำ วิสัยทัศน์ขององค์การไปสู่ การปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายในอนาคตได้	3.58	0.72	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.33	6
22. ท่านสนับสนุนให้ บุคลากรที่มีความสามารถ หลากหลายและความถนัด แตกต่างกันปฏิบัติงาน ร่วมกัน	3.60	0.68	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.33	5
23. ท่านแสดงออกถึงความ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบใน หน้าที่ของตน	3.63	0.70	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.33	5
24. ท่านประพุดิตนเป็น แบบอย่างที่ดีให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้อื่นในการ ปฏิบัติงาน	3.70	0.80	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.32	7
โดยรวม	3.59	0.70	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.34	

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 24 ท่านประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.70) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 18 ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.50)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 19 ท่านประพุดิตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่บุคลากร ($\bar{X}$ = 4.92) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 17

ท่านวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรคภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.73$)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อที่ 18 ท่านประพุดิตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร ($PNI_{\text{modified}} = 0.394$) รองลงมาข้อที่ 17 ท่านวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรคภายในสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.348$) และข้อที่ 19 ท่านปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.341$) ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
25. ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน	3.64	0.64	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.33	1
26. ท่านตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	3.58	0.62	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.32	5
27. ท่านกระตุ้นบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	3.69	0.59	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.30	6

ตาราง 21 (ต่อ)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
28. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	3.62	0.59	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด	0.32	4
29. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	3.54	0.63	มาก	4.69	0.47	มากที่สุด	0.33	2
30. ท่านอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	3.52	0.64	มาก	4.66	0.48	มากที่สุด	0.32	3
โดยรวม	3.60	0.63	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด	0.32	

จากตาราง 21 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 27 ท่านกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.69$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 30 ท่านอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 3.52$)

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 25 ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.84$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 30 ท่านอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.66$)

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อที่ 25 ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.330$) รองลงมาข้อที่ 29 ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ($PNI_{modified} = 0.325$) และข้อที่ 30 ท่านอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ($PNI_{modified} = 0.324$) ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ตาราง 22 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

เขต 2

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	กลุ่มตัวอย่าง		ลำดับวิธีการ เสริมสร้าง
	ความถี่	ร้อยละ	
1. การเรียนรู้จากตนเอง	109	19.46	1
2. การเรียนรู้จากผู้อื่น	97	17.32	2
3. การเรียนรู้จากความ ผิดพลาด	35	6.25	7
4. การเรียนรู้จากการอบรม	85	15.18	3
5. การวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็น	63	11.25	5
6. การออกแบบหลักสูตรการ พัฒนา	31	5.54	8
7. การประเมินผลก่อนการ ดำเนินการ	17	3.04	9
8. การลำดับขั้นตอนในการ ทำงาน	65	11.61	4
9. การติดตามผล	15	2.68	10
10. การศึกษาจากประสบการณ์	43	7.68	6

จากตาราง 22 พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เรียงลำดับที่กลุ่ม
ตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถามที่คิดว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การ
เรียนรู้จากตนเอง 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 3) การเรียนรู้จากการอบรม 4) การลำดับขั้นตอนในการ
ทำงาน และ 5) การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น ตามลำดับ

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.1 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ในระยะที่ 1 มาหาคำดัชนีความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นและศึกษาข้อมูลในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 คน ด้านการได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ชนะเลิศหรือเหรียญทองในระดับภูมิภาค เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดแก่สถานศึกษาในระดับยอดเยี่ยมในด้านวิชาการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และด้านบริหารจัดการ ดังนี้

ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สรุปได้แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

“...การกระตุ้นให้เกิดความคิดที่สามารถแก้ไขปัญหาเป็น มีความคิดสร้างสรรค์บูรณาการให้สอดคล้องในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้มาพัฒนาตนเอง บุคลากร และสถานศึกษาได้ และการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ในหลากหลายรูปแบบในการปฏิบัติงานเพื่อริเริ่มการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีวิธีรับมือเมื่อเกิดปัญหาและการวิธีการแก้ไข...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...วิธีการหรือรูปแบบในการแก้ไขปัญหาเมื่อรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาวิธีการแก้ปัญหา โดยการระดมความคิด หรือใช้วิธีเปิดใจคุยกันเพื่อสร้างหาแนวทางร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้กระบวนการ PLC ใช้กระบวนการกลุ่มตัดสินใจแก้ปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรหาแนวทางพัฒนางานโดยการวิเคราะห์ วิจัย สังเกตไปสู่การพัฒนาเพื่อให้ได้สิ่งใหม่ ๆ เป็นนวัตกรรม โดยใช้กระบวนการคิดที่หลากหลายและมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดที่ว่า มีเอกภาพด้านนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการ ขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นภาพปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน และกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดค้นหาแนวทางใหม่ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันที่ดีกว่าเดิมส่งผลให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี

ตาราง 23 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ความถี่ (คน)
การกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2
การกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงาน	3
การส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นแนวทางใหม่ในการแก้ไข้ปัญหา	3
การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในสถานศึกษา	2

จากตาราง 23 พบว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ
2. การกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. การส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นแนวทางใหม่ในการแก้ไข้ปัญหา
4. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในสถานศึกษา

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

“...การคำนึงถึงความสามารถและความถนัดของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย เพราะความสามารถของแต่ละคนไม่เท่ากัน จากนั้นส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาให้บุคลากร เช่น การอบรม การสัมมนาต่าง ๆ ที่ยังขาดทักษะหรือในต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้บริหารคอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและคอยแนะนำบุคลากรเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำ รวมทั้งการส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง และยึดหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีเทคนิค การมอบหมายงานที่ดีมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่บุคลากรรายบุคคล ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมถึงการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคลเพื่อพัฒนาการทำงานตามความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า บุคลากรทุกคนมีความสำคัญกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้จักความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล และค้นหาศักยภาพของแต่ละคนและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสะท้อนกลับอย่างเป็นกัลยาณมิตร พบปะพูดคุยทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ มีข้อมูลเชิงพฤติกรรมเฉพาะรายเพื่อไม่ให้กระทบต่องาน แสวงหาความรู้หรือนวัตกรรมอยู่เสมอ สร้างความไว้วางใจ ให้คำปรึกษาอย่างกัลยาณมิตร จริงใจ และร่วมแก้ปัญหาที่ คอยส่งเสริม สนับสนุน และเติมเต็มในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ คอยให้ขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ สร้างความตระหนัก ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

ตาราง 24 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
(Best Practice) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ความถี่ (คน)
การรู้จักความถนัดและความแตกต่างของบุคลากร	3
การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3
การสะท้อนผลการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร	1
การสร้างควมไว้วางใจและให้คำปรึกษาอย่างจริงจัง	3
การร่วมแก้ปัญหาและเติมเต็มในส่วนที่ขาด	3
การสร้างความตระหนักต่อประโยชน์ของสถานศึกษา	3

จากตาราง 24 พบว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

1. การรู้จักความถนัดและความแตกต่างของบุคลากร
2. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. การสะท้อนผลการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร
4. การสร้างควมไว้วางใจและให้คำปรึกษาอย่างจริงจัง
5. การร่วมแก้ปัญหาและเติมเต็มในส่วนที่ขาด
6. การสร้างความตระหนักต่อประโยชน์ของสถานศึกษา

3. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

“...ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งเป้าหมายในการบริหารงานในสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี
ให้กับบุคลากร มีเหตุผล วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ คอยรับฟังความคิดเห็น คำชี้แนะ คำติชมของ
บุคลากรเพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงาน สามารถสรุปและตัดสินใจโดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม
ของบุคลากรในสถานศึกษาร่วมด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...การแสดงศักยภาพในการทำงานแบบมีวิสัยทัศน์โดยกำหนดทิศทางเป้าหมายชัดเจน ในอนาคต มีความมุ่งมั่น มีความสามารถในการจัดการปัญหา และกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามความถนัด ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิชาการลงสู่การปฏิบัติ กล่าวคือการลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน คอยกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่และมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พบว่า การมองเห็นภาพความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาโดยสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ กระบวนการและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรผ่านการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน การสื่อสารพูดคุยประสานงานพร้อมทั้งมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด และวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในสถานศึกษาร่วมกัน ตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน

ตาราง 25 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	ความถี่ (คน)
การมองเห็นเป้าหมายและทิศทางอนาคต	3
การวางแผนและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	2
การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ชัดเจน	3
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3

จากตาราง 25 พบว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ประกอบด้วย

1. การมองเห็นเป้าหมายและทิศทางอนาคต
2. การวางแผนและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ชัดเจน
4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งเสริมแรงทางบวกให้แก่บุคลากร เช่น กล่าวชมเชยอย่างจริงใจ มอบรางวัลเกียรติบัตรเพื่อแสดงถึงความอดุสาหะพากเพียรในการทำงาน และแสดงยินดีเมื่อบุคลากรดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายภาระงานที่ทำทนายประสบผลสำเร็จ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...ความพร้อมในการสนับสนุนบุคลากรในทุกบริบทของสถานศึกษา เช่น การให้กำลังใจ แรงจูงใจ รวมถึงสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน มองเห็นเป้าหมายอนาคตข้างหน้า การตั้งเป้าหมาย และหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในการทำงาน ยกย่อง ชมเชย ให้ความรักความเมตตาเท่าเทียมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

“...พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานที่สามารถประสบผลสำเร็จได้ และมีการคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. มกราคม 2568 : สัมภาษณ์)

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างแรงจูงใจภายใน คอยกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีในการทำงาน คอยสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่า

ขององค์กรและคอยสร้างกำลังใจ กล่าวชมเชย และชื่นชมแก่บุคลากรตลอดเวลาเพื่อทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ตาราง 26 สังเคราะห์ความถี่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ความถี่ (คน)
การสร้างแรงจูงใจภายใน	3
การกระตุ้นให้ทำงานตามเป้าหมาย	2
การส่งเสริมความกระตือรือร้นและกล้าแสดงออก	3
การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน	3
การชมเชยและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง	3

จากตาราง 26 พบว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย

1. การสร้างแรงจูงใจภายใน
2. การกระตุ้นให้ทำงานตามเป้าหมาย
3. การส่งเสริมความกระตือรือร้นและกล้าแสดงออก
4. การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
5. การชมเชยและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาสังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามตาราง ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แล้วจัดทำโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

ตาราง 27 สังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 1. ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและคิดหาวิธีแก้ปัญหาแนวทางใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร 2. ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและแสดงความคิดเห็นที่ร่วมกันเพื่อบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรของท่าน 3. ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร 2. การกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงาน 3. การส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นแนวทางใหม่ในการแก้ไข้ปัญหา 4. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในสถานศึกษา	1. การกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นปัญหาและร่วมคิดหาแนวทางใหม่ในการแก้ไข้อย่างสร้างสรรค์ 2. การส่งเสริมการแสวงหาความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในสถานศึกษา 3. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น บูรณาการความคิด และร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตาราง 27 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษาศถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล 1. ท่านมีวิธีการส่งเสริมให้ บุคลากรได้แสดงศักยภาพใน การทำงานของตนเองอย่างเต็ม ความสามารถ 2. ท่านมีวิธีการปฏิบัติต่อ บุคลากรโดยคำนึงถึงความ แตกต่างกันระหว่างบุคคล 3. ท่านมีวิธีการให้คำแนะนำใน การแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการที่ สร้างสรรค์	1. การรู้จักความถนัดและ ความแตกต่างของบุคลากร 2. การคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล 3. การสะท้อนผลการทำงาน อย่างเป็นกัลยาณมิตร 4. การสร้างความไว้วางใจและ ให้คำปรึกษาอย่างจริงจัง 5. การร่วมแก้ปัญหาและเติม เต็มในส่วนที่ขาด 6. การสร้างความตระหนักต่อ ประโยชน์ของสถานศึกษา	1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ศักยภาพบุคลากรโดยการ ค้นหาความถนัดและศักยภาพ ของแต่ละคนอย่างเป็นระบบ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการรู้จักความ แตกต่างของบุคลากรทั้งด้าน ความถนัด บุคลิกภาพ และ แรงจูงใจในการทำงาน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ แนวคิดแบบสร้างสรรค์โดยเริ่ม จากการรับฟัง สะท้อนปัญหา อย่างเข้าใจและตั้งคำถาม กระตุ้นการคิดเชิงระบบพร้อม ทั้งร่วมแก้ปัญหาและเติมเต็ม ในส่วนที่บุคลากรยังขาด
ด้านการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์ 1. ท่านมีวิธีการวางแผนการ บริหารงานร่วมมือกับบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาเมื่อประสบ ปัญหาหรืออุปสรรค 2. ท่านมีวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ กำหนดไว้อย่างไร	1. การมองเห็นเป้าหมายและ ทิศทางอนาคต 2. การวางแผนและกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกัน 3. การดำเนินงานตามขั้นตอน ที่ชัดเจน	1. ผู้บริหารมีแนวทางบริหาร จัดการโดยยึดหลักการวางแผน และกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันกับบุคลากรโดยเปิด โอกาสให้ครูและเจ้าหน้าที่มี ส่วนร่วมในกระบวนการคิด วิเคราะห์

ตาราง 27 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
3. ท่านมีวิธีการแสดงออกถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบใน หน้าที่ของตนอย่างไร	4. การพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	2. ผู้บริหารยึดแนวทาง การ มองเห็นเป้าหมายและทิศทาง อนาคตร่วมกับบุคลากร โดย แปลงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ให้เป็นแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติ การ และกิจกรรมย่อยที่ สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน 3. ผู้บริหารแสดงออกถึงความ เชื่อมั่นโดยการกล้าตัดสินใจ และกล้าแสดงออกอย่างมี หลักการ โดยพิจารณาจาก ข้อมูลและข้อเท็จจริง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 1. ท่านมีวิธีการกระตุ้น บุคลากรให้มีการทดลองและ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีใน การแก้ปัญหาและพัฒนา องค์กร 2. ท่านมีวิธีการตั้งเป้าหมายใน การทำงานที่จะนำไปสู่การ บรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่ สูงขึ้น	1. การสร้างแรงจูงใจภายใน 2. การกระตุ้นให้ทำงานตาม เป้าหมาย 3. การส่งเสริมความ กระตือรือร้น และกล้า แสดงออก 4. การสร้างแรงบันดาลใจและ คุณค่าในงาน 5. การชมเชยและให้กำลังใจ อย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทดลอง โดย สร้าง แรงจูงใจภายใน ผ่านการ มอบหมายภารกิจที่ท้าทายแต่ สอดคล้องกับความถนัดของแต่ละ คน พร้อมทั้ง ส่งเสริมความ กระตือรือร้น และกล้า แสดงออก 2. บริหารร่วมกับบุคลากร กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ มีความท้าทาย ชัดเจน และ วัดผลได้ โดยใช้วิธี การกระตุ้น ให้ทำงานตามเป้าหมาย

ตาราง 27 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
3. ท่านมีวิธีการมอบหมาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แก่บุคลากรภายในองค์กรที่ มีความสามารถหลากหลาย และความถนัดแตกต่างกัน ทำงานร่วมกัน		3. ผู้บริหารใช้หลัก การสร้าง แรงจูงใจภายในและความ ไว้วางใจในศักยภาพของแต่ละ บุคคล โดยพิจารณาจาก ความสามารถ ความถนัด และ ประสบการณ์ของบุคลากร

2.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ซึ่ง
องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการ
วิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและ
ประเมินผล และผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น
ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในระยะที่ 1 และจากการสัมภาษณ์
โรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ โดยค่าความต้องการจำเป็นที่ได้มีค่าไม่ต่างกันมากมาเป็นข้อมูล
ประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการ
สังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4
องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3)
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าว
มาศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

1) หลักการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษา กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดี คอยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จำเป็นในการนำองค์การไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์การทุกประเภท ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

การบริหารสถานศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงก้าวทันเทคโนโลยี

โปรแกรมนี้นุ่งเน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร โดยคำนึงถึงความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดค้นหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์และ

คอยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและคอยพัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน และพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับนี้ใช้วิธีการเสริมสร้าง 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 70% จากการพัฒนาด้วยตนเอง เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน 20% จากการพัฒนาจากผู้อื่น เกิดจากการศึกษาคูงานในสถานที่จริง การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และ 10% จากการพัฒนาด้วยการอบรม เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหากิจกรรม วิธีการพัฒนา และการวัดผลและประเมินผล โดยโปรแกรมมีเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กก่อให้เกิดประโยชน์ในวงการศึกษาหลายด้าน อาทิ การวางแผนและตั้งเป้าหมายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาโดยการกระตุ้นการทำงานบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์การ และชื่นชมแก่บุคลากรตลอดเวลาเพื่อทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ผ่านการมอบหมายงานที่คำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาได้ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภายในสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่รวดเร็วเพื่อนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุด

2) วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ มีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการมี

อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ
4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง
อย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3) เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 4
Module ได้แก่

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก	ระยะเวลา	เนื้อหา
Module 1 : การเปลี่ยนแปลง แบบกระตุ้นการใช้ปัญญา	28 ชั่วโมง	1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหาของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 3) การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Module 2 : การบริหารงาน แบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	15 ชั่วโมง	1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นที่ปรึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
Module 3 : ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์	36 ชั่วโมง	1) การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 2) การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Module 4 : การสร้างแรงบันดาลใจ	21 ชั่วโมง	1) การสร้างแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 3) การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

4) วิธีการพัฒนา

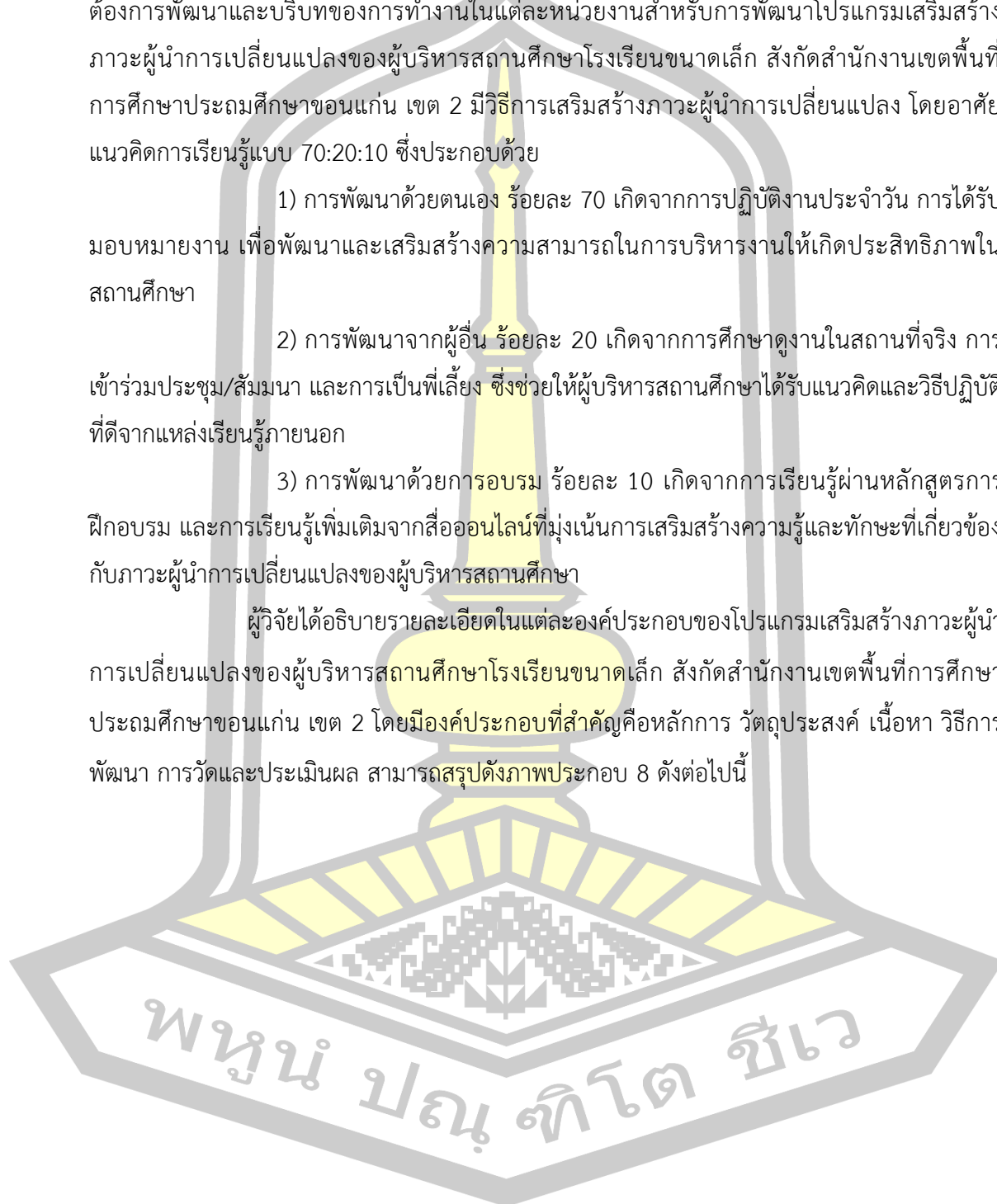
กิจกรรมการพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงานสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งประกอบด้วย

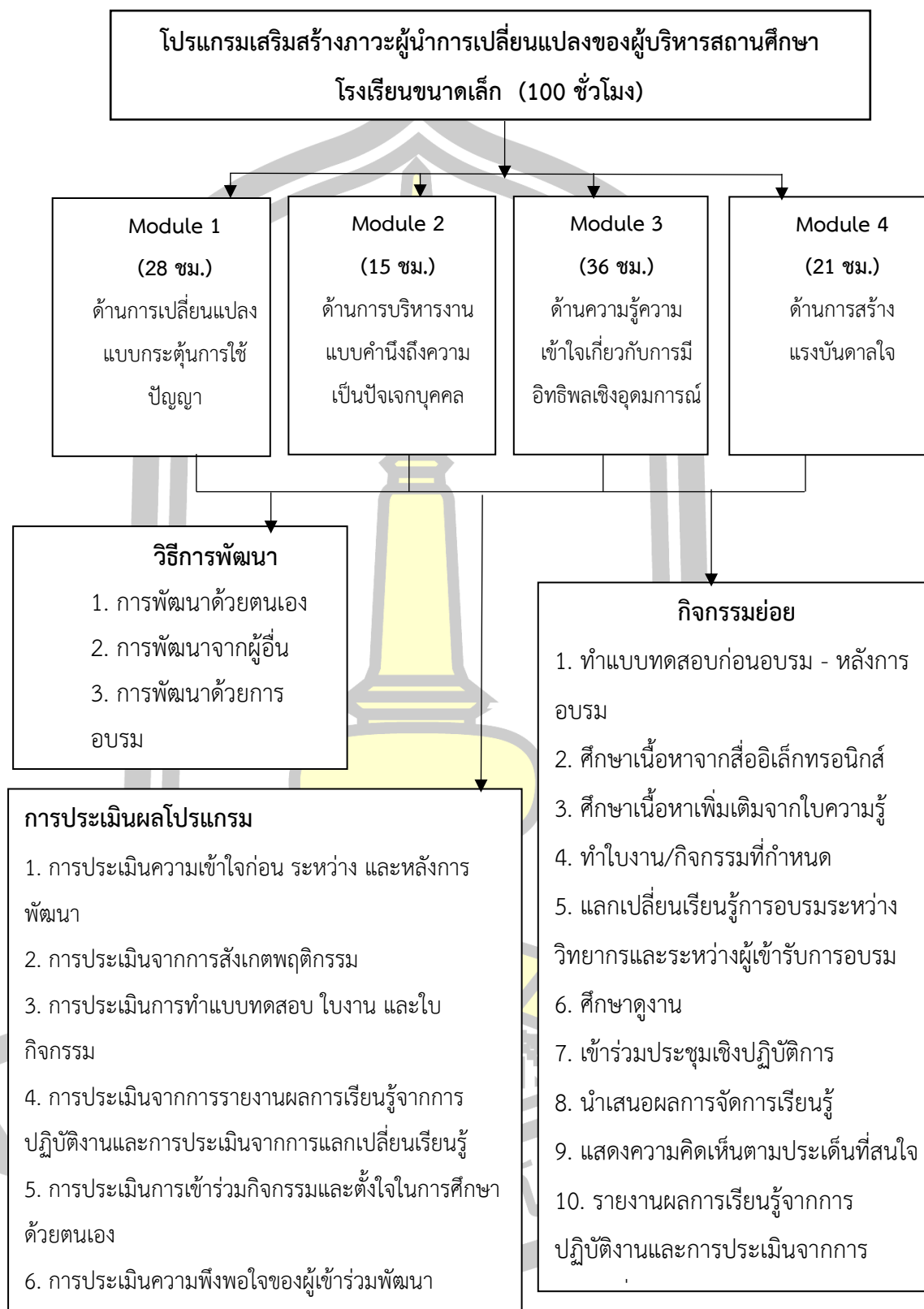
1) การพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70 เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษา

2) การพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 เกิดจากการศึกษาดูงานในสถานที่จริง การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และการเป็นที่เลี้ยง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

3) การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10 เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ 8 ดังต่อไปนี้





ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5) การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินผู้อื่น
- 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็น การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ และการประเมินการเข้าร่วมกิจกรรม

ส่วนที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

- 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลา ทั้งหมด
- 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น ชิ้นงานเดี่ยว (50 คะแนน) ชิ้นงานกลุ่ม (30 คะแนน) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (20 คะแนน)

Module 1

ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา (จำนวน 28 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การที่สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมองเห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าและเผชิญกับสถานการณ์ด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ โดยผู้บริหารควรเป็นแรงขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นภาพปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานและกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันที่ดีกว่าเดิมส่งผลให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดบูรณาการในการแก้ปัญหา และการใช้นวัตกรรม
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญาไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ประเภทของการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2.2 การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

หน่วยที่ 3 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถนำมาบูรณาการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา

3.2 กระบวนการคิดวิเคราะห์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อบูรณาการในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หน่วยที่ 4 การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดแนวคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.2 การผลิตสื่อนวัตกรรมให้เหมาะกับการบริหารงานที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในอนาคต

หน่วยที่ 1 ความหมายการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ฤทธิกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์การการศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

1.2 ประเภทของการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็นหลายประเภทตามวิธีการและกลยุทธ์ที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ และการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญามีประเภทหลัก ๆ ดังนี้:

1. การกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์: ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรหาคำตอบจากการวิเคราะห์ปัญหาและประเมินผลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ ซึ่งการกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงวิจารณ์และการพิจารณาอย่างรอบคอบช่วยสร้างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ (ภัทรารณ, 2558)
2. การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์: ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรคิดหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาผ่านการเปิดโอกาสให้ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน โดยมุ่งเน้นการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงออกทางความคิดและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (สุนทรี, 2561)
3. การใช้กระบวนการมีส่วนร่วม: การกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และคิดหาวิธีแก้ปัญหาผ่านการประชุม หรือการระดมความคิดเห็น ช่วยให้บุคลากรสามารถเห็นภาพรวมและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (นันทนา, 2562)

หน่วยที่ 2 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยการคิดริเริ่มนี้จะช่วยให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ โดยการมุ่งเน้นการใช้วิธีการที่มีนวัตกรรมและกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างสรรค์วิธีการที่ตอบโจทย์ความต้องการในยุคปัจจุบัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสถานศึกษายังรวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน

สามารถเสนอแนวคิดและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการทำงาน โดยไม่ยึดติดกับวิธีการเก่า ๆ แต่พร้อมที่จะลองวิธีใหม่ ๆ ที่สามารถพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม (ภาณุมาศ พัฒนโกศล, 2560)

2.2 การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน โดยไม่ยึดติดกับวิธีการที่เคยใช้มาก่อน ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกระตุ้นนี้สามารถทำได้ผ่านการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทดลองใช้วิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยังสามารถทำได้โดยการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมที่เหมาะสม การให้คำปรึกษา และการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับความคิดและความคิดเห็นจากทุกคนในองค์กร (ภาณุมาศ พัฒนโกศล, 2560)

หน่วยที่ 3 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถนำมาบูรณาการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา

การกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อการบูรณาการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกล้าแสดงออกทางความคิดอย่างอิสระ ใช้จินตนาการและมุมมองใหม่ ๆ ในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อพัฒนาแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมและบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายสาขาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ขององค์กร (ภาณุมาศ พึ่งไพบร์, 2560)

3.2 กระบวนการคิดวิเคราะห์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อบูรณาการในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการคิดวิเคราะห์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อบูรณาการในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หมายถึง การใช้วิธีการคิดอย่างมีระบบ โดยผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาอาศัยการพิจารณาเหตุผล ข้อมูล และข้อเท็จจริงจากมุมมองที่หลากหลาย ทั้งในเชิงตรรกะ วิพากษ์ วิทยาศาสตร์ และสร้างสรรค์ เพื่อนำมาบูรณาการเข้ากับแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน และการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542)

หน่วยที่ 4 การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดแนวคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดแนวคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ มาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการองค์การ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อส่งเสริมแนวคิดสร้างสรรค์ที่สามารถพัฒนาเป็นรูปธรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการปรับตัวทันยุคทันสมัย และตอบโต้ภัยความต้องการของผู้เรียนและชุมชนในศตวรรษที่ 21 (อัจฉรา ชีวพันธ์, 2563)

4.2 การผลิตสื่อนวัตกรรมให้เหมาะกับการบริหารงานที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในอนาคต

การผลิตสื่อนวัตกรรมให้เหมาะกับการบริหารงานที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในอนาคต หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการออกแบบ พัฒนา และใช้สื่อหรือเครื่องมือที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ทันสมัย และตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสาร การวางแผน การจัดการเรียนรู้ หรือการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมให้สถานศึกษาก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียนในอนาคต (บุญทัน ดอกไธสง, 2562)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 20 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ

- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง

- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา

- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน

- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 5 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนา มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา

- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 3 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหา และการใช้นวัตกรรม

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา

6. สื่อ/เครื่องมือ

- 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)
- 6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- 6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา

- 1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา
- 1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา

2. ระหว่างการพัฒนา

- 2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดเห็น
- 2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ
- 2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการพัฒนา

- 3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร
- 3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา
- 3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง
- 3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

Module 2

ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (จำนวน 15 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ผู้บริหารศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ก้าวทันโลกยุคปัจจุบัน การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้จักจุดเด่น จุดด้อย ความถนัด ความแตกต่างระหว่างบุคคล การค้นหาศักยภาพของแต่ละคนพร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และการสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถตามที่ได้รับมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล และมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึงกัน หน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาคือมีการเป็นผู้ให้คำปรึกษา สอนงาน คอยเป็นพี่เลี้ยงเพื่อเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่ปรึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ประเภทของการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

2.2 การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละ
บุคคล

หน่วยที่ 3 การเป็นที่ปรึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

3.2 การให้คำแนะนำกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

4.2 การสร้างความตระหนักให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

หน่วยที่ 1 ความหมายการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความ
แตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน

โดยการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในแต่ละด้าน เช่น การอบรม การสัมมนา หรือการให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร ช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็น โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการพัฒนาและการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและสามารถบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

1.2 ประเภทของการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญและคำนึงถึงความแตกต่างในลักษณะบุคคลของแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นในด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ หรือความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะมีการปรับตัวและปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน โดยคำนึงถึงความหลากหลายของทักษะและศักยภาพ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงสุดและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึง:

1. การรับรู้และเคารพในความแตกต่าง: ผู้นำควรตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และความสนใจที่แตกต่างกัน เพื่อปรับใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละคน
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม: ผู้นำจะต้องเลือกมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุด
3. การสนับสนุนการพัฒนาเฉพาะบุคคล: ผู้นำควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนผ่านการฝึกอบรม การให้คำแนะนำ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาและเติบโตไปในทิศทางที่ดีที่สุด

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรรู้สึกมีค่า และช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

หน่วยที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การตระหนักถึงความหลากหลายของคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถทำความเข้าใจในจุดเด่นและข้อจำกัดของแต่ละบุคคล และปรับวิธีการในการมอบหมายงานหรือการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละคนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ซึ่งช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนตามศักยภาพของตนเอง (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

2.2 การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล

การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล หมายถึง การเลือกมอบหมายงานให้กับบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษาตามความสามารถ ความถนัด และความรู้ที่มี โดยผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในจุดแข็งของแต่ละบุคคลเพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

หน่วยที่ 3 การเป็นที่ปรึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ หมายถึง การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มที่ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสนในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้เต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานและสามารถประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

3.2 การให้คำแนะนำกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

การให้คำแนะนำกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำให้การสนับสนุนในรูปแบบของคำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน โดยพิจารณาจากสถานการณ์และปัญหาที่เป็นเฉพาะตัว เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถ

ตัดสินใจและหาทางออกได้อย่างเหมาะสม คำแนะนำเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจและมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น (ประเสริฐ อัครนกร, 2561)

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน โดยการพัฒนาจิตสำนึกให้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคุณธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และความร่วมมือในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีจิตใจที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาองค์กรและเกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (ประเสริฐ อัครนกร, 2561)

4.2 การสร้างความตระหนักให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

การสร้างความตระหนักให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำในสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีจิตสำนึกและทัศนคติที่ยึดมั่นในเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณธรรม ความเสียสละ และความรับผิดชอบ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรการศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การสร้างความตระหนักในลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรมีแนวคิดแบบองค์รวม (holistic thinking) ทำให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการในแต่ละบริบทด้วยความรอบคอบ และคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียน ชุมชน และสังคมโดยรวม (ประเสริฐ อุไรวงศ์, 2561)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 15 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ
- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง

- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนามา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 4 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 2 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่ปรึกษา
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

6. สื่อ/เครื่องมือ

- 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)
- 6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- 6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา

1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ระหว่างการพัฒนา

2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดเห็น

2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ

2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการพัฒนา

3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร

3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง

3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 80

Module 3

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (จำนวน 36 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานในการนำวิสัยทัศน์ที่มีส่วนสำคัญต่อสถานศึกษา และนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จได้ตั้งใจหวัง เนื่องจากภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ กระบวนการและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรผ่านการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่การปฏิบัติและทำให้บุคลากรยอมรับ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาประพุดิตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทให้ประสบผลสำเร็จ รวมไปถึงการบูรณาการบริหารงานเข้ากับเทคโนโลยี และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มกล้าคิด กล้าทำ มีการคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม อีกทั้งรับมือและแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ และมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหา และให้ความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและร่วมกันตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง
- 3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

หน่วยที่ 4 การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 4.1 วิธีการสร้างคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.2 การตระหนักรู้คุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

หน่วยที่ 1 ความหมายการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจนร่วมกับบุคลากร ผ่านกระบวนการวางแผน การมีส่วนร่วม และการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจร่วมกัน พร้อมทั้งวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และสามารถบริหารจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดสรรบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งยังทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และวิชาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

1.2 ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้ค่านิยมและอุดมการณ์เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กร หรือสั่งคมให้เกิดความตระหนักและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มักจะสร้างทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและมีความหมายทางจิตใจ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกำหนด (วิจารณ์ พานิช, 2556)

ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์แบ่งออกเป็นหลายประเภท ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน – ผู้นำจะสามารถสร้างภาพอนาคตที่มีความชัดเจนและกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. การแสดงความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ – ผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความเชื่อของตนและสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามรู้สึกถึงความสำคัญของอุดมการณ์นั้น
3. การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและเชื่อมั่นในทีมงาน – การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน และสร้างความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องร่วมมือกันทำให้สำเร็จ

หน่วยที่ 2 การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการแสดงพฤติกรรมที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทุกคนในองค์กรสามารถมองเห็นและปฏิบัติตามได้ โดยการประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษามุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามทิศทางที่ผู้บริหารกำหนด ทั้งนี้ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและวิธีการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จผ่านการประพุดิตัวที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่เหมาะสม (จุฑามาส ไชยธีรกุล, 2561)

การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะสำคัญ ได้แก่:

1. การแสดงความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม – ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และมีความมุ่งมั่นในงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
2. การเป็นแบบอย่างในเรื่องการทำงานร่วมกัน – ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกับทีมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. การเป็นผู้ที่สามารถทำตามสิ่งที่พูด – การที่ผู้นำสามารถทำตามคำพูดหรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ จะทำให้ผู้ตามเห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลสำเร็จ
4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง – การสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น และการรับฟังปัญหาของพวกเขา

2.2 การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา

การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการแสดงพฤติกรรมที่มีคุณธรรม ความสามารถในการตัดสินใจที่มีเหตุผล และการดำเนินการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจร่วมกันในทิศทางการพัฒนาและสามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประพุดิตัวเป็น

แบบอย่างที่ดีในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการแสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล แต่ยังเกี่ยวข้องกับการนำบุคลากรไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้มีความมั่นใจในเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้และสามารถบรรลุผลสำเร็จในอนาคตได้ (เสริมศักดิ์ แสงดาว, 2565)

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นและกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร หรือสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตที่องค์กรหรือกลุ่มจะมุ่งไปสู่ การมีวิสัยทัศน์ทำให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีความร่วมมือเพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางและความมุ่งมั่น และยังส่งผลต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว (สุพจน์ สุทิวณิช, 2555)

3.1 วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง

วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแปลงวิสัยทัศน์หรือทิศทางที่ได้วางไว้ให้อยู่ในรูปของการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง การนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติจะต้องผ่านการวางแผนที่ดี การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การตั้งเป้าหมายที่มีความชัดเจน และการติดตามผลเพื่อให้การดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริงนั้นมีหลายขั้นตอนที่สามารถใช้ได้ ดังนี้:

1. การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน – ผู้นำต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและเห็นความสำคัญ โดยการพูดถึงวิสัยทัศน์ในทุกโอกาสและใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจที่สำคัญ

2. การวางแผนและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน – วิสัยทัศน์ต้องถูกแปลออกมาเป็นแผนงานที่มีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการที่แท้จริงขององค์กร
3. การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ – ผู้นำต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ โดยการให้การสนับสนุนและกำลังใจ
4. การติดตามและประเมินผล – การติดตามผลการดำเนินการและการปรับแผนงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จะช่วยให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงต้องการการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม โดยผู้นำต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับการติดตามผลและการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ (สุนันทา รอดชมภู, 2564)

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด หมายถึง กระบวนการวางแผนและการออกแบบโครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาตามทิศทางที่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษากำหนดไว้ โดยการจัดทำแผนหรือโครงการเหล่านี้จะต้องมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึงการกำหนดกิจกรรมต่างๆ การตั้งเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ในแง่ของการพัฒนาสถานศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติอย่างมีระเบียบและมุ่งมั่นต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดยแผนงานและโครงการเหล่านี้จะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับการพัฒนาทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการมีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา เพราะมันเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินงานได้ (จิตติมา ศรีสุข, 2563)

หน่วยที่ 4 การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 วิธีการสร้างคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การสร้างคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้สึกในคุณค่าของตนเองและความมั่นใจในความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการพัฒนาและสร้างทักษะทางวิชาชีพ การตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของตัวเองในการทำงาน รวมถึงการเสริมสร้างคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

กระบวนการสร้างคุณค่าในตนเองและความเชื่อมั่นในตนเองจะเกี่ยวข้องกับ:

1. การพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง – ผู้บริหารจะต้องลงทุนในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างความเชื่อมั่นจากผลงานและความสำเร็จ – การสร้างความมั่นใจในตัวเองจะเกิดจากประสบการณ์และผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือการจัดการปัญหาต่างๆ
3. การยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลว – ผู้บริหารต้องเรียนรู้จากความล้มเหลวและไม่มองมันเป็นอุปสรรค แต่เป็นการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น – การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและการได้รับการยอมรับจากทีมงานช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในตัวเอง
5. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน – การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเองในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

การสร้างคุณค่าและความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างผลกระทบที่ดีต่อองค์กรได้ (ภัทธา พูลผล, 2565)

4.2 การตระหนักรู้คุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

การตระหนักรู้คุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของตัวเองในการนำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีความเชื่อมั่นในความสามารถในการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จได้ โดยการเชื่อมั่นในตนเองนี้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร และช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวทางและวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การมีความเชื่อมั่นในตนเองและการตระหนักรู้คุณค่าในตนเองของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำหน้าที่ผู้นำที่สามารถนำพาสถานศึกษาผ่านการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ธีรเดช วัฒนสุชาติ, 2564)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 25 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ
- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง
- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 7 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนา มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 4 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การประพัตตัวเป็นแบบอย่างที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และการเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไป บูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรม ต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

6. สื่อ/เครื่องมือ

6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)

6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์

6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา

1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง
อุดมการณ์

1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง
อุดมการณ์

2. ระหว่างการพัฒนา

2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดง
ความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดเห็น

2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์
โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ

2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบ
งาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการพัฒนา

3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร

3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง

3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 80



Module 4

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (จำนวน 21 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อนำพาสถานศึกษามุ่งสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถจูงใจบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันโดยอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น และการมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

และเป้าหมาย

หน่วยที่ 3 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงาน

3.2 การวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเพื่อพัฒนา

สถานศึกษา

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การมีเจตคติที่ดีในการทำงาน

4.2 การคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

หน่วยที่ 1 ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ท้าทาย ควบคู่กับการเสริมสร้างเจตคติที่ดี ความคิดในเชิงบวก และการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและเห็นคุณค่าของตน นำไปสู่การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการ และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในระยะยาว

1.2 ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยมุ่งเน้นการสร้างเจตคติที่ดี การมองโลกในแง่บวก การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และการเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน การเห็นคุณค่าของตนเอง และการมีพลังในการร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (สมคิด เทียนทอง, 2564)

ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspirational Motivation) – การถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจนและทรงพลังเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจร่วม

2. การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) – การยกย่อง ชื่นชม และให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่พึงประสงค์
3. การส่งเสริมคุณค่าและความหมายของงาน (Meaningful Work Engagement) – การช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานตนเองและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในความสำเร็จขององค์กร

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเกิดแรงผลักดันจากภายใน (Intrinsic Motivation) ในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การให้คำชื่นชม การยอมรับในผลงาน การให้โอกาสในการพัฒนา และการสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรและกำลังใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและเห็นความสำคัญของบทบาทตนในองค์กร (สุนีย์ จุฑารัตน์, 2561)

2.2 การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย หมายถึง การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการทำงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน และการให้กำลังใจพร้อมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (สุนีย์ จุฑารัตน์, 2562)

หน่วยที่ 3 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงาน

การตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยที่เป้าหมายจะต้องสามารถวัดผลได้และสามารถบรรลุได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการติดตามผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (วิเชียร พันธมณี, 2563)

3.2 การวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

การวิเคราะห์ วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบใช้ในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในอนาคต การวิเคราะห์ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและข้อจำกัดของสถานศึกษา การวางแผนช่วยให้กำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจนและมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร รวมถึงการตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับอนาคตที่องค์กรต้องการไปถึง ในขณะเดียวกันการตั้งเป้าหมายช่วยให้สามารถวัดผลความสำเร็จและปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้การพัฒนาและการนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายยังเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน (อัคร ประเสริฐ, 2561)

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การมีเจตคติที่ดีในการทำงาน

การมีเจตคติที่ดีในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีที่บุคคลมีต่อการทำงาน ซึ่งรวมถึงการมองโลกในแง่ดี, การมุ่งมั่นในการทำงาน, และความเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น โดยมีผลส่งผลให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เพราะการมีเจตคติที่ดีทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ โดยไม่ย่อท้อ นอกจากนี้เจตคติที่ดียังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอีกด้วย (อัคร ประเสริฐ, 2561)

4.2 การคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

การคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การมองสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ในแง่ดี โดยเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานในการแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การคิดเชิงบวกจะช่วยให้บุคคลมีทัศนคติที่เปิดกว้างและมีแรงจูงใจในการดำเนินงานต่อไป แม้จะมีอุปสรรคหรือความยากลำบากเข้ามา การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้อื่นทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานและความเชื่อว่าทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (อัคร ประเสริฐ, 2561)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 15 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ
- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง
- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 4 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนา มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 2 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น และการมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

6. สื่อ/เครื่องมือ

- 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)
- 6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- 6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา
 - 1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. ระหว่างการพัฒนา
 - 2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดเห็น
 - 2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ
 - 2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล
3. หลังการพัฒนา
 - 3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร
 - 3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง
 - 3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่า

กำหนดการดำเนินการและรายละเอียดเนื้อหา

จากแบบร่างโปรแกรมและข้อมูลข้างต้น สามารถกำหนดตารางการดำเนินการเสริมสร้างตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

ที่/ เวลา	08.30-09.30	09.30- 10.30	10.30- 11.30	11.30- 12.30	12.30-13.30	13.30- 14.30	14.30- 15.30	15.30 16.30		
	ประเมินก่อน เสริมสร้าง	ฝึกอบรม Module 3 ด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์		พักกลางวัน	ฝึกอบรม Module 3 ด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์		ฝึกอบรม Module 2 ด้านการบริหารงานแบบ คำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล			
1	ฝึกอบรม Module 2 ด้านการ บริหารงาน แบบคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล	ฝึกอบรม Module 1 ด้าน การเปลี่ยนแปลงแบบ กระตุ่นการใช้ปัญญา			ฝึกอบรม Module 4 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับ การอบรมกับวิทยากร				
2	ศึกษาดูงาน		การพัฒนา ด้วยตนเอง		การพัฒนา ด้วยตนเอง	ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง				
3	การนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้				การพัฒนาจากผู้อื่น					
4	การพัฒนาด้วยตนเอง				อภิปรายการนำเสนอผล					
5	การพัฒนาจากผู้อื่น				การพัฒนาด้วยตนเอง					
6	เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ				รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน					
7	การพัฒนาด้วยตนเอง				ศึกษาดูงาน	แลกเปลี่ยนเรียนรู้การอบรมระหว่างผู้เข้า รับการอบรม				
8	การพัฒนาด้วยตนเอง				การพัฒนาด้วยตนเอง					
9	การพัฒนาจากผู้อื่น				การพัฒนาจากผู้อื่น		ประเมินหลังเสริมสร้าง ประเมินความพึงพอใจ			

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากภาพรวมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มาสรุปรายละเอียดของ เนื้อหาในแต่ละ Module ปรากฏดังนี้

Module 1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา (จำนวน 28 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางมาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าและเผชิญกับสถานการณ์ด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ เป็นแรงขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นภาพปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน พร้อมกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันที่ดีกว่าเดิมส่งผลให้สถานศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญห และการใช้นวัตกรรม
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญาไปประยุกต์ใช้ใน

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการกระตุนการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 3 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีพัฒนา

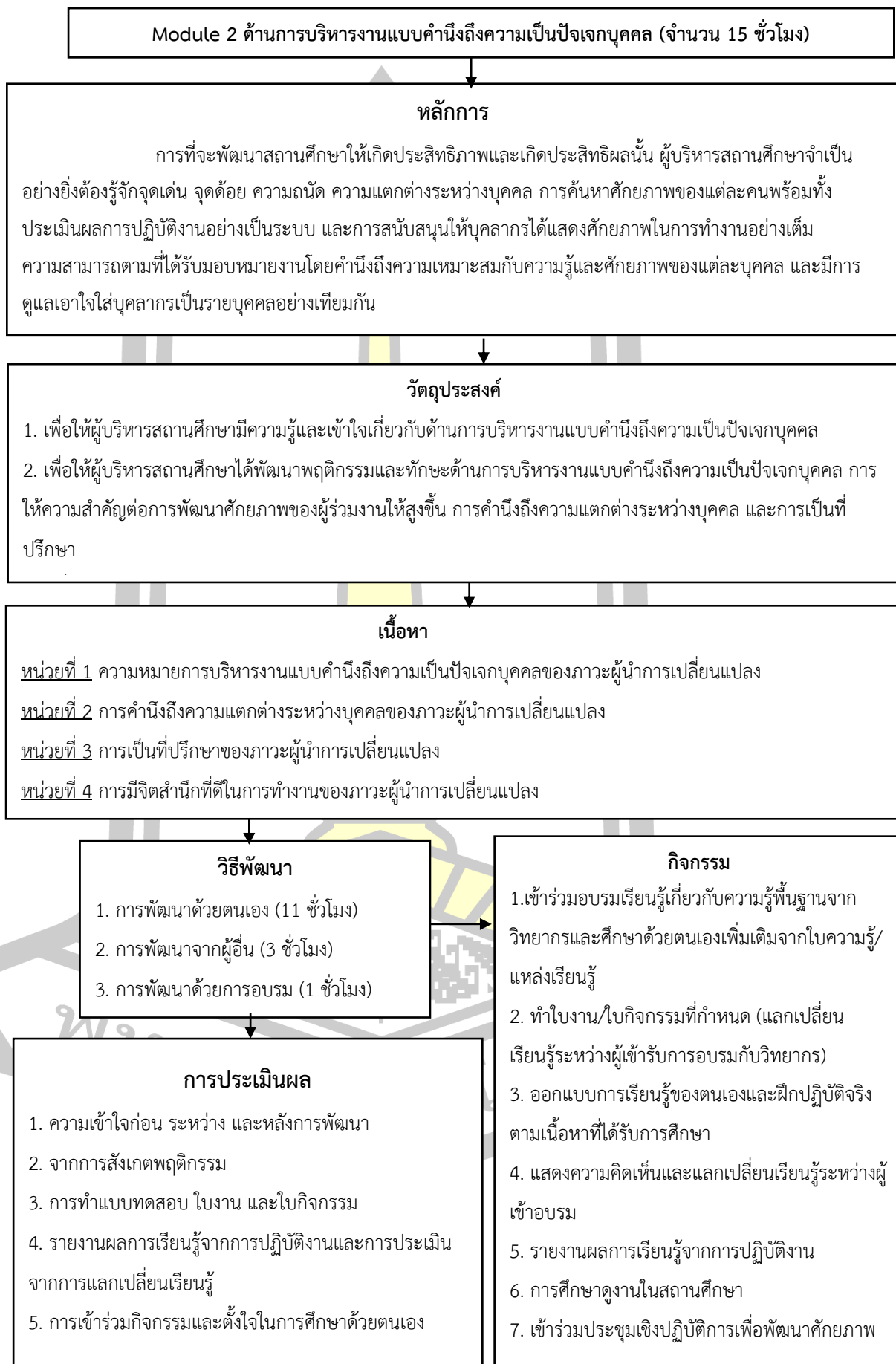
1. การพัฒนาด้วยตนเอง (20 ชั่วโมง)
2. การพัฒนาจากผู้อื่น (5 ชั่วโมง)
3. การพัฒนาด้วยการอบรม (3 ชั่วโมง)

การประเมินผล

1. ความเข้าใจก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. จากการสังเกตพฤติกรรม
3. การทำแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรม
4. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

กิจกรรม

1. เข้าร่วมอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานจากวิทยากรและศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมจากใบความรู้/แหล่งเรียนรู้
2. ทำใบงาน/ใบกิจกรรมที่กำหนด (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร)
3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
4. แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม
5. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. การศึกษาดูงานในสถานศึกษา
7. เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพ



Module 3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (จำนวน 36 ชั่วโมง)

หลักการ

การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการ เนื่องจากภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ กระบวนการและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรผ่านการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน และมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหา และให้ความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและร่วมกันตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก้าวทันเหตุการณ์ใน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีพัฒนา

1. การพัฒนาด้วยตนเอง (25 ชั่วโมง)
2. การพัฒนาจากผู้อื่น (7 ชั่วโมง)
3. การพัฒนาด้วยการอบรม (4 ชั่วโมง)

การประเมินผล

1. ความเข้าใจก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. จากการสังเกตพฤติกรรม
3. การทำแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรม
4. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

กิจกรรม

1. เข้าร่วมอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานจากวิทยากรและศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมจากใบความรู้/แหล่งเรียนรู้
2. ทำใบงาน/ใบกิจกรรมที่กำหนด (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร)
3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
4. แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม
5. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. การศึกษาดูงานในสถานศึกษา
7. เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพ

Module 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (จำนวน 21 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องมีความรู้ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถจูงใจบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันโดยอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น และการมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่าง

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 3 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีพัฒนา

1. การพัฒนาด้วยตนเอง (15 ชั่วโมง)
2. การพัฒนาจากผู้อื่น (4 ชั่วโมง)
3. การพัฒนาด้วยการอบรม (2 ชั่วโมง)

กิจกรรม

1. เข้าร่วมอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานจากวิทยากรและศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมจากใบความรู้/แหล่งเรียนรู้
2. ทำใบงาน/ใบกิจกรรมที่กำหนด (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร)
3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
4. แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม
5. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. การศึกษาดูงานในสถานศึกษา
7. เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพ

การประเมินผล

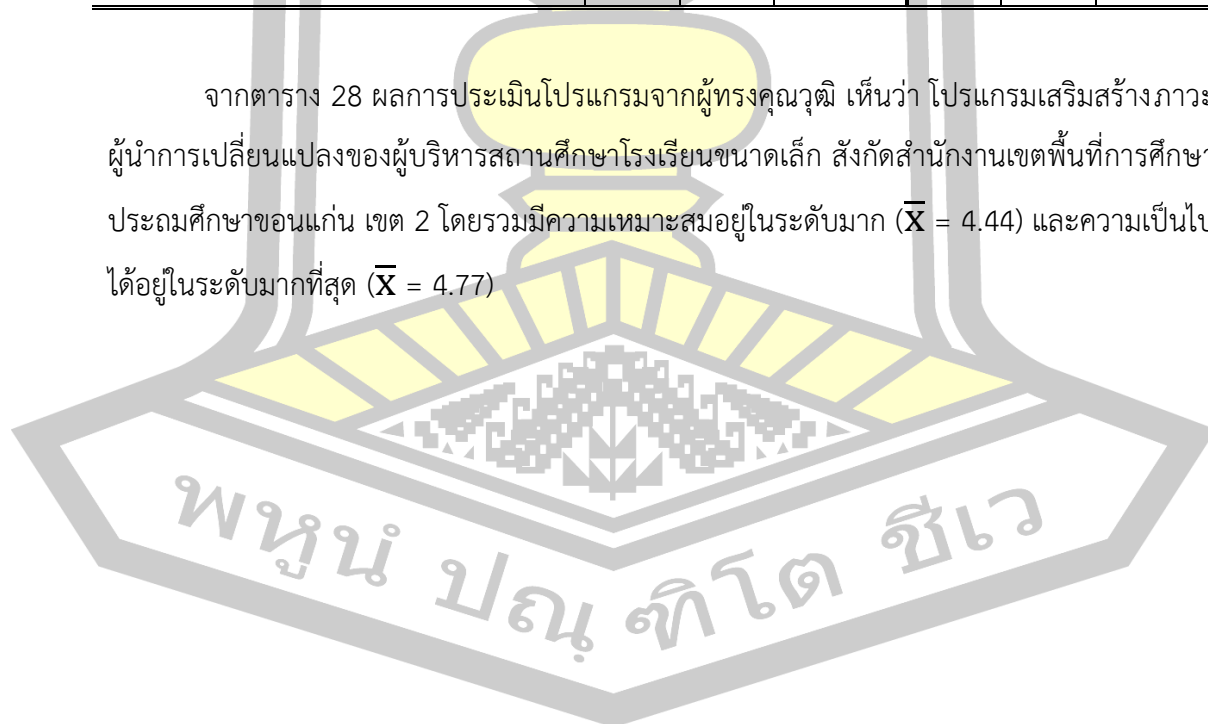
1. ความเข้าใจก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. จากการสังเกตพฤติกรรม
3. การทำแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรม
4. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

2.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.33	0.49	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.52	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.46	0.51	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา	4.33	0.49	มาก	4.60	0.51	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.50	0.51	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
รวม	4.44	0.53	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 28 ผลการประเมินโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$)



ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดย
จำแนกเป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.20	0.45	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.20	0.45	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4 Module 1	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.5 Module 2	4.40	0.45	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3.6 Module 3	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3.7 Module 4	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา						
4.1 กิจกรรมมีความน่าสนใจและมี ความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.3 ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรม	4.20	0.45	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5.4 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.44	0.53	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ มากที่สุด ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านเนื้อหา ด้านหลักการและด้านวิธีการพัฒนา ตามลำดับ ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านเนื้อหา ด้านการวัดและประเมินผล ด้านวิธีการพัฒนา และด้านหลักการ ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนำผลความมุ่งหมายของการวิจัย สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่า ทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กฯ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กฯ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

พูน ปณ ทิโต ชีเว

อภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนำมา อภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.1 การวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุน ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยตระหนักและ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีนโยบาย 3T CHAIYO 4 นโยบาย 4Q (Qualities) เกี่ยวกับการ พัฒนาการบริหารจัดการองค์การให้ก้าวทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ สอดคล้อง กับการพัฒนาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อแก้ไขปัญหาของ การจัดการศึกษาและผลการทางทดสอบของนักเรียนลดลงให้สอดคล้องกับนโยบายจุดเน้นตามที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนั้น จึงจัดให้มีการพัฒนาและส่งเสริม ผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการและ ตลอดจนการศึกษาดูงาน แบบต่อเนื่องทุกปี แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ มีความเชื่อมั่น ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ เป็นผู้นำทางวิชาการ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจใส่ดูแลจัดสรรทรัพยากรในการ พัฒนาตนเองและบุคลากร มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับ ศรัทธา เลื่อมใส เป็นผู้มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและ กระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนเองมาอย่าง ต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนใน

การทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางและการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับ Fullan (2006) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่ง ความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่ายได้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญและความสนใจในด้านปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และมีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาน้อยกว่าด้านอื่น ๆ รวมถึงการร่วมกันแสดงความคิดเห็นหรือเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความเห็นว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำต้องมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิมและเกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผุสรัตน์ ดอนสกลิตย์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีความ

คาดหวังถึงการประพุดิตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาส่งผลให้ได้รับการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมไปถึงการประพุดิตปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่น โดยหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าในตัวเองและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำจะประพุดิตตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพุดิตปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาและหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพุดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม และสอดคล้องกับ กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2554) ได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารการที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหาร สถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงาน และวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามากโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพเพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรุณี อันปัญญา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย พชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการประพาดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีเสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและการมีเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน และสามารถเห็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา มีกระบวนการขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 วิธีการพัฒนาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากการรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น และ 3) การพัฒนาด้วยการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ Jennings (2013) ที่ได้สรุปรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ร้อยละ 70 คือ ประสบการณ์การเรียนรู้จากตนเอง (การเรียนรู้จากการทำงานและการปฏิบัติงาน) ส่วนที่ 2 ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้ผ่านคนอื่นโดยการเข้าร่วมกิจกรรมและแลกเปลี่ยนความรู้ (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น) และ ส่วนที่ 3 ร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (การเข้าร่วมอบรม) และสอดคล้องกับ McCauley (1986) ที่ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำและสรุปวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ 4 วิธี คือ 1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) 2. การเรียนรู้จากผู้อื่น 3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด 4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิทย์ อันปัญญา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 4 วิธี 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและการประเมินผล เนื้อหาประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ Module 2 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุกการใช้ปัญญา Module 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ Module 4 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 ตามลำดับ ระยะเวลาการพัฒนา 100 ชั่วโมง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมคือ แผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นุสรา สารกรณ์ (2566) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผลเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า จากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาโดยเฉพาะปัญหาด้านคุณภาพของการศึกษา การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน การนำสื่อการเรียนการสอนมาใช้เพิ่มการเรียนรู้ของนักเรียน วิธีการสอนที่หลากหลายรูปแบบเหมาะสมกับเนื้อหาและดึงดูดความสนใจของนักเรียน และการมองเห็นภาพปัญหาอื่น ๆ ในสถานศึกษา และกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดค้นหาแนวทางใหม่ มาแก้ปัญหา โดยอาจใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันที่ดีกว่าเดิมส่งผลให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี

1.2 จากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กควรตระหนักถึงการประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิชาการลงสู่บุคลากรในการปฏิบัติงาน กล่าวคือการลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร คอยกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่และมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นในอนาคต กำหนดเป้าหมายและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา การทำงานควรมีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน การสื่อสารพูดคุยประสานงานกับบุคลากรเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในสถานศึกษาร่วมกัน ตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบท และมุ่งเน้นนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเพื่อส่งเสริมทักษะและพัฒนาศักยภาพ และควรส่งเสริมและสนับสนุนการนำโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กอย่างจริงจังโดยกำหนดแนวทางการขยายผลการติดตาม และการ ประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระดับพื้นที่

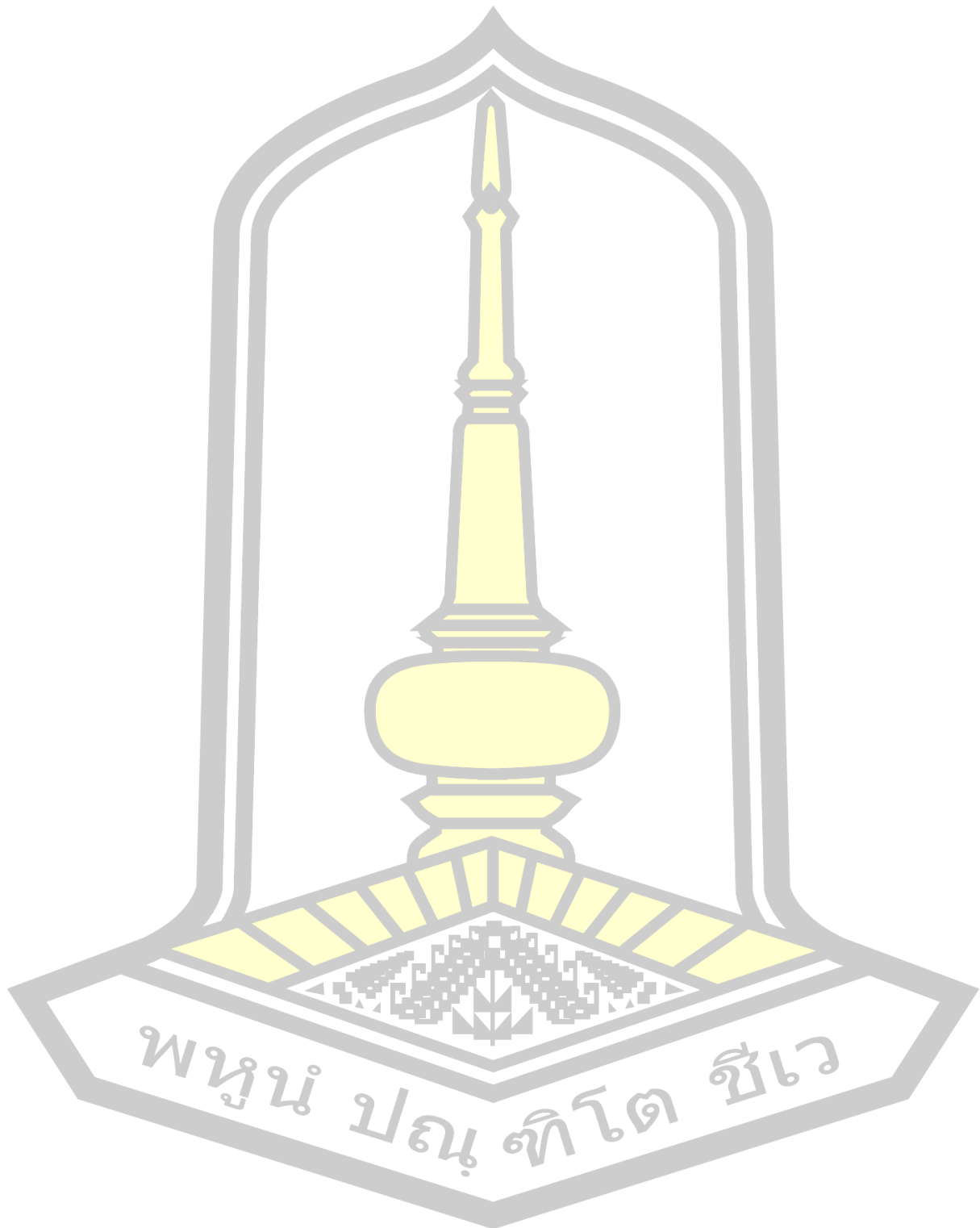
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ เช่น ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา หรือระดับอุดมศึกษา เป็นต้น เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอีกเป็นระยะๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาแบบต่อเนื่อง เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยทั้งที่เป็นภาวะการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พูน. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: พี. เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. เอกสารประกอบการอบรม, นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูครุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- กมล รอดคล้าย. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ : Super leadership*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). *นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 12*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี. พรินท์.
- จันทราณี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จิตติมา ศรีสุข. (2563). *การจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- จุฑามาส ไชยธีรากล. (2561). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียนแห่งอนาคต*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2555). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

- เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไชยพร สำราญสุข. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชูชัย สมितिไกร. (2557). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2559). *องค์การและการจัดการ*. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- ณิรดา เวชญาติลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตริณัฐ เทียนทอง. (2567). *ปรับหลักสูตรการศึกษาอย่างไรให้ตอบโจทย์สังคมไทย สังคมโลก*. [ออนไลน์]. ได้จาก: [https:// www.starfishlabz.com](https://www.starfishlabz.com). [สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2567].
- ธีรเดช วัฒนสุชาติ. (2564). *การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันการศึกษาไทย.
- นันทนา กิจประเสริฐ. (2562). *การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุสรรา สารกรณ์. (2566). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เซนทรัล เอ็กเพรส.
- นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคมสำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนาวนิตย์ สงคราม. (2556). *การสร้างนวัตกรรม : เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรมจากงานวิจัยสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2540). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการศึกษา 501702 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา เล่ม 2. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2562). การบริหารการศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0: การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชา โสภณนา. (2563). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประวิต เอรารวรรณ์. (2545). การวิจัยปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้าวิชาการ.
- ประเสริฐ อัครธนากร. (2561). การจัดการการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ประเสริฐ อุไรวงศ์. (2561). การจัดการการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุสรัตน์ ดอนสฤติย์. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2561). แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรา วาณิชชิล. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2542). การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

พรชัย เจดามาน. (2567) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0” โยงมาจากบทความการศึกษา. <<https://www.kroobannok.com/83312>>

สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2567.

พรสวัสดิ์ ศิราตนันท์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภวัต มิสติย์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ภาณุมาศ พัฒนโกศล. (2560). การพัฒนาการศึกษาโดยใช้แนวคิดความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาณุมาศ พึ่งโพธิ์. (2560). การพัฒนาการศึกษาโดยใช้แนวคิดความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). หลักการแนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนต์รี.

ภัทรา พูลผล. (2565). การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.

ภัทราวรรณ พัฒนจักร. (2558). การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ Leadership. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

_____. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.

_____. (2556). ภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วาร์โ พึงสวัสดิ์. (2549). *แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ*. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 3 (5), 28-40.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- _____. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทาคณะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2558). *ภาวะผู้นำ*. นนทบุรี: วิทยอดมสาส์น.
- วิเชียร พันธมณี. (2563). *การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล (หน้า 75-77)*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาการศึกษา.
- วิเชียร พิทักษ์เมธากุล. (2563). *การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาการศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรุดม อันปัญญา. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). *“องค์การแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สมัย สวัสดิ์ตระกูล. (2544). *หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมาน รังสิโยภักดิ์. (2550). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ระยอง: พี เอส การพิมพ์.
- สัมมา รณิธย์. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สุขุม จุสนิท. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาการศึกษาศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะชัย.
- _____. (2550). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์.
- _____. (2544). พฤติกรรมองค์การ. เชียงราย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2556). “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดเขต
พื้นที่การศึกษามหาสารคาม”. วารสารสหศาสตร์. 13 (2) : 299-319.
- _____. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทรี ศรีสุข. (2561). นวัตกรรมการบริหารงานการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนีย์ จุฑารัตน์. (2561). ภาวะผู้นำทางการศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลง
(หน้า 103-105). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา รอดชมภู. (2564). การนำวิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติจริงใน
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- สุพจน์ สุทธิธนิช. (2555). ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง: แนวทางการพัฒนาองค์การใน
ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2546). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- _____. (2558). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด เทียนทอง. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมสรณ์ มีสุวรรณ. (2547). การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. (สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2566).
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การนิเทศเพื่อพัฒนาคักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 1 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2567*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <https://www.ksn2.go.th/web2020/?p=12689> [สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2567].
- _____. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <https://www.kkn2.go.th/> [สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2567].
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- เสริมศักดิ์ แสงดาว. (2565). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา: บทบาทของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา ชิวพันธ์. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาไปใช้ในสถานศึกษา*. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 15(2), 45–56.
- อัคร ประเสริฐ. (2561). *การจัดการการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำในสถานศึกษา* (หน้า 134-136). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- อนันต์ ศรีอำไพ. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา*. มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Innovative Leadership)*. สืบค้นจาก <https://www.truelookpanya.com/knowledge/content/52233/-edu-teaartedu-teaartteaartdir-> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 6 กรกฎาคม 2567].
- อภิวัฒน์ เจนเดี่ยวชาญ. (2549). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม*. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- Anantha Raj A. Arokiasamy. (2016). *Transformational Leadership Of School Principals And Organizational Health Of Primary School Teachers In Malaysia*. *Procedia.Social and Behavioral Sciences*. 229: 151-157.
- Avolio, B.J. (1999). *Full range Leadership Development : Building the Vital Force in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development*. PaloAlto, CA: Consulting Psychologists,
- _____. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*. Thousand OaK: Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- _____. (1997). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. and R.E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, New Jersey : Erlbaum Associates.
- Barr, M.J. and L.A. Keating. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boone, Edgar J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caffarella, Rosemarys. (2002). *Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators Trainers and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Covey, S.R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change*. New York : A Fireside Book.
- _____. (2007). *The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change*. New York : A Fireside Book.
- Dessler, G. (2002). *A frame for human resource management*. 2nded. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Dubrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6thed. Canada : South Western, Cengage Learning.

- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Goyal, R. C. (1989). *Handbook of Hospital Personnel Management*.
India: Prentice-Hall.
- Houle, Cyrilo. (1996). *The Design of Education*. San francisco : Jossey-Bass
Publishers.
- Hoy and Miskel. (2001). *Educational Administration Theory Research and Practice*.
Singapore: Grow-Hill Inc.
- _____. (2005). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*.
New York : McGraw-Hill.
- _____. (2008). *Educational Administration : Theory Research, and Practice*.
New York : McGraw-Hill.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly. (2000). *Organizations:
Behavior Structure Process*. Boston: McGraw-Hill.
- Jennings, C. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from :
<http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-for-highperformance.html>. [accessed 14 june 2024].
- Kanaya, T., & McMillan., C. (2005). *Facilitating Communities of Practice in Teacher
Professional Development*. Denmark : eLearning Lab, Aalborg University.
- Kaufman, R., & English, F. W. (1981). *Needs assessment: Concepts and application*.
Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Kendra, V.W. (2009). *Transformational Leadership*. [online]. Available from :
<http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>.
[accessed 8 May 2024].
- Knowles M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to
Andragogy*. New York : Cambridge. The Adult Education Company.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research
Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.
- Lippstreu, M. (2010). *Revisiting Fundamental Concept of Transformational
Leadership Theory : a Closer Look at Follower Developmental Processes*.
Ph.D. Thesis, Georgia Institute of Technology.

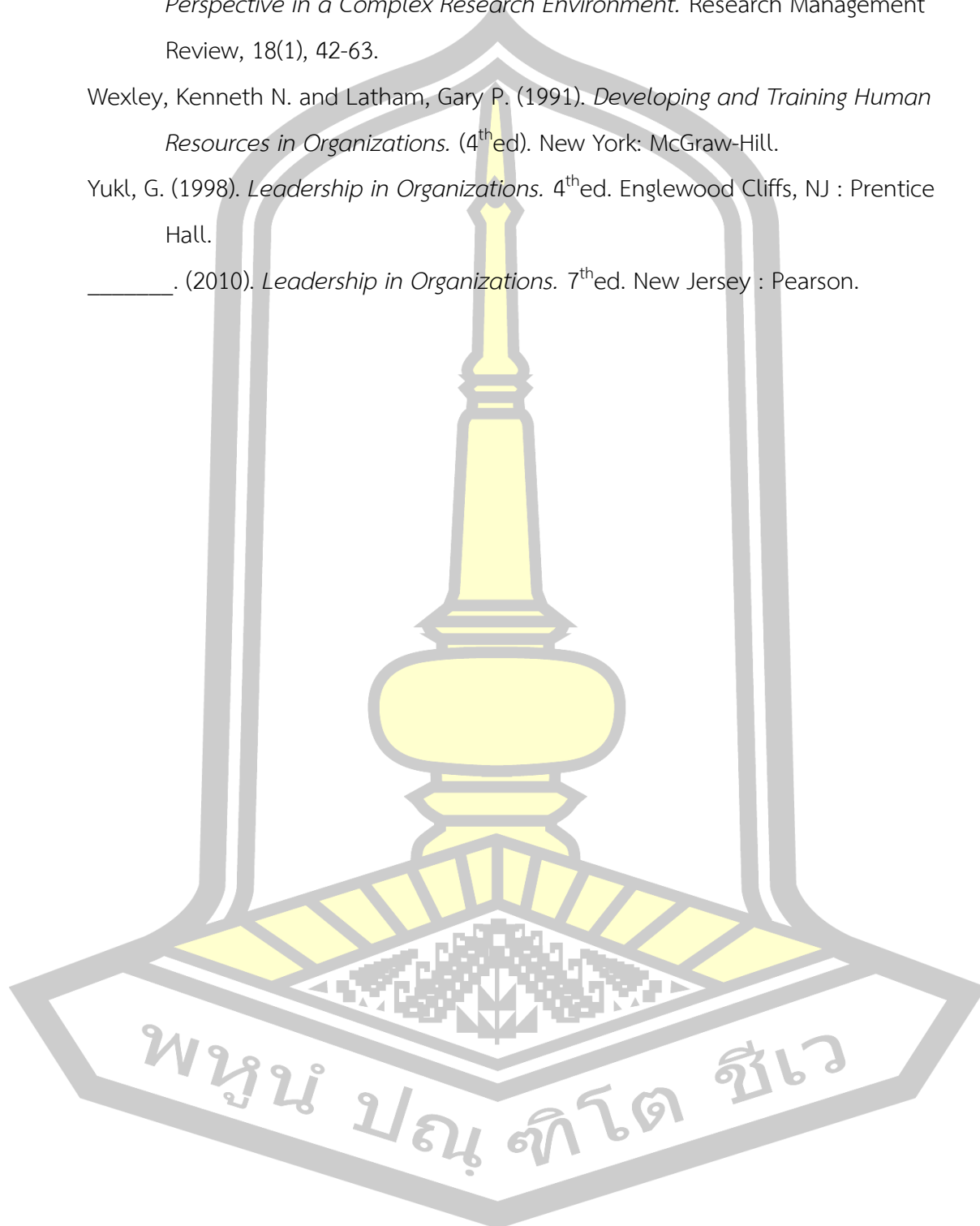
- Lombardo, S. Michael, M. and R.W. Eichinger. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York : Oxford University Press.
- Maxwell, J.C. (2011). *The 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential*. 4th ed. New York : Center Street.
- McCauley, C.D. (1986). *Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review*. North Carolina : Center for Creative Leadership.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology*. 5th ed. California : Brooks/Cole.
- Nadler, Leonard and Nadler, Zeace. (1980). *Corporate Human Resource Development*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990). *Transformational leader behavior and their effects on followers trust on leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rafferty, A.E. and M.A. Griffin. (2004). *Dimensions of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extension*. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rogers, E.M. (2000). *Diffusion of Innovations*. New York : Glencoe.
- Rouse, R. (2017). *Transactional leadership*. [online]. Available from : <http://searchcio.techtarget.com/definition/transactional-leadership>. [accessed 2 November 2023].
- Sapience Group. (2015). *Leadership Development*. [Online]. Available from: <http://www.SapienceGroup.net>. [accessed 7 June 2024].
- Schule, S. and Stuart, Y. (1986). *Effective Personnel Management*. Singapore: Harper.
- Styles, K. (1990). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice – Hill.
- Sugunah Supermane. (2018). *Transformational Leadership in Teacher Education*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8(3). March.

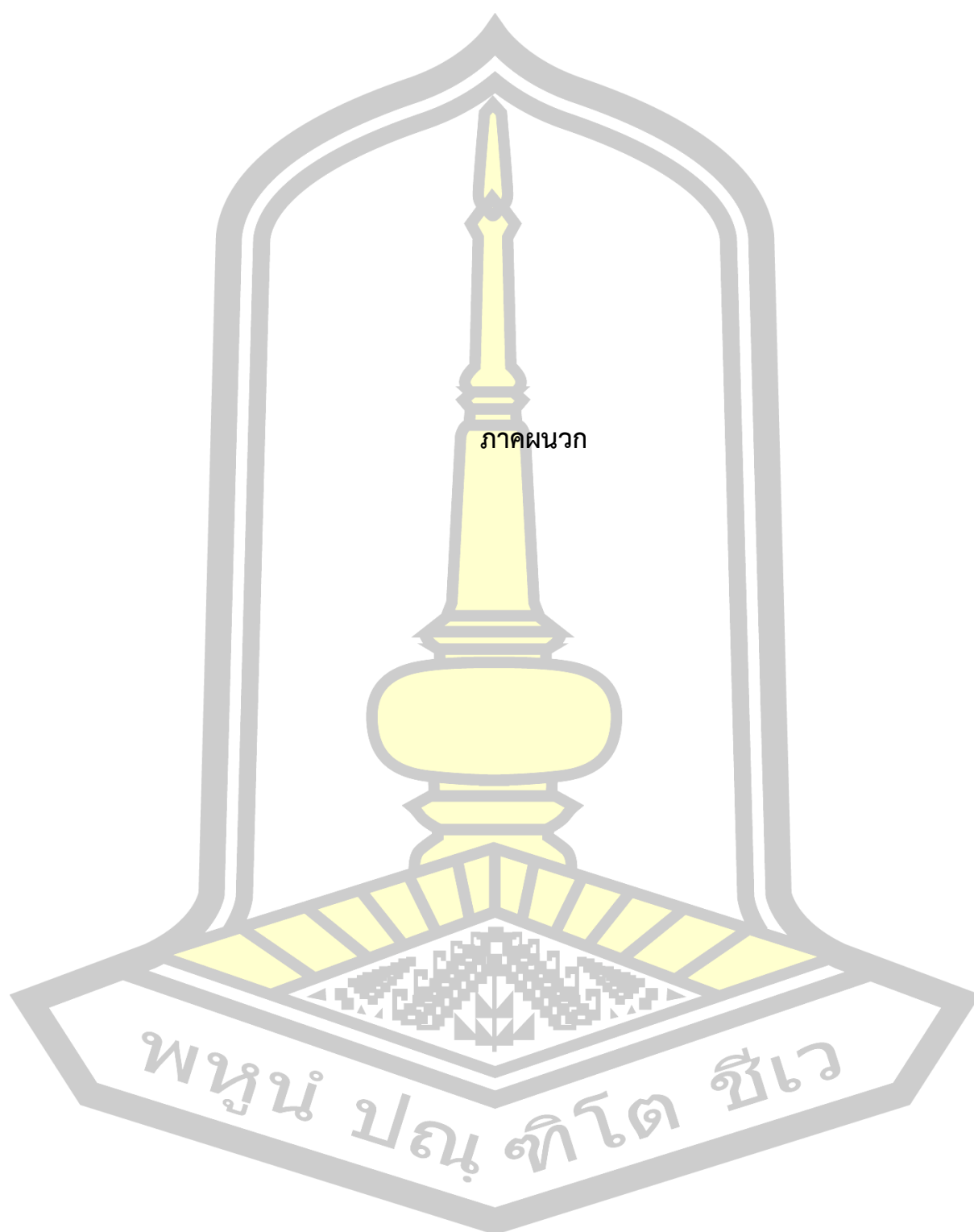
Timothy N.A. and Pilgreen, T. (2011). *Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment*. *Research Management Review*, 18(1), 42-63.

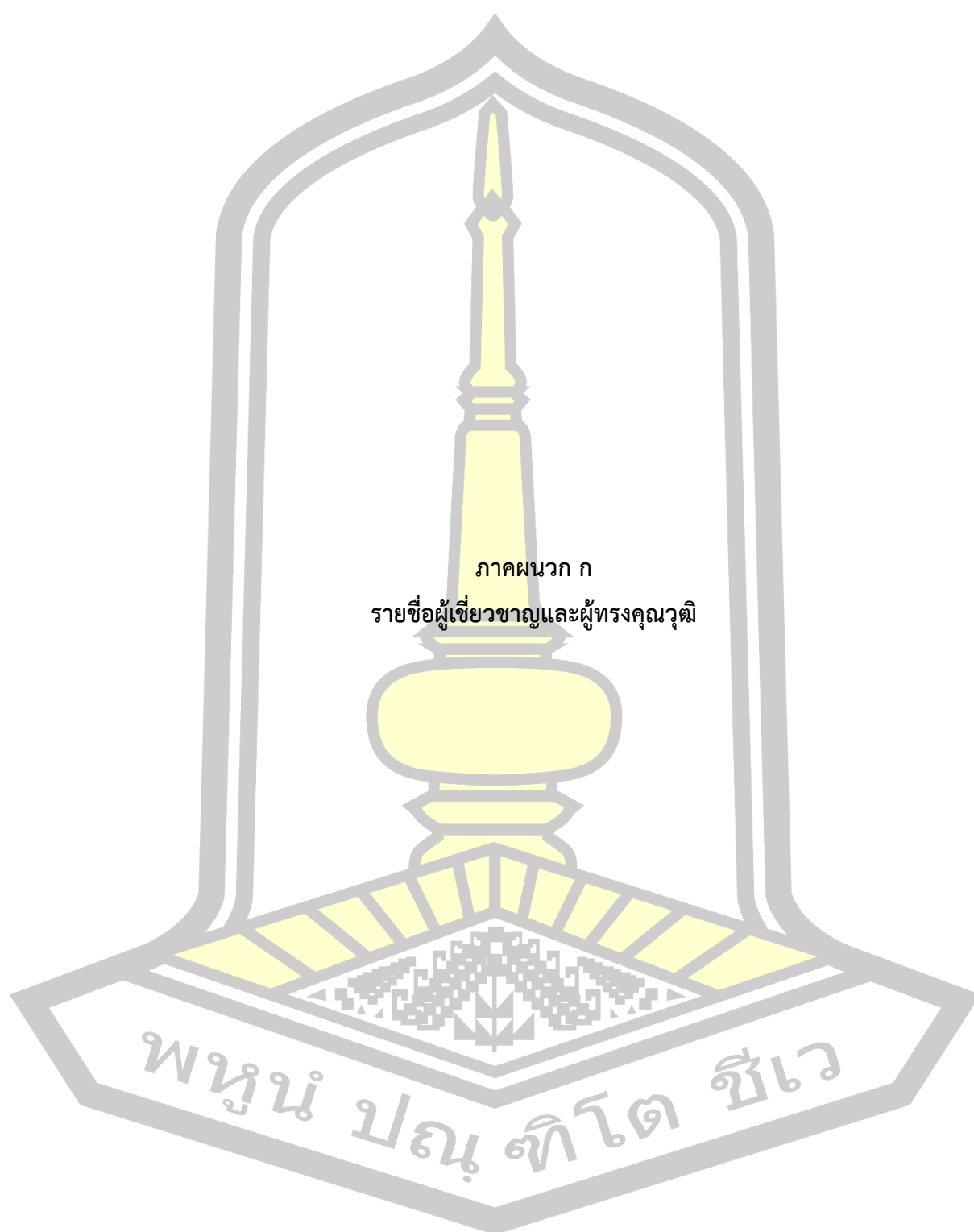
Wexley, Kenneth N. and Latham, Gary P. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. (4thed). New York: McGraw-Hill.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 4thed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

_____. (2010). *Leadership in Organizations*. 7thed. New Jersey : Pearson.







รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.ราตรี เลิศหัวทอง ตำแหน่งครูโรงเรียนหนองสังข์วิทยายน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชัยภูมิ วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ดร.ต้นติกร ชูนาพรหม ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.สมชาย โพธิ์ศรี ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ดร.โกศล ภูศรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ดร.จิระภา ธรรมนำสีล ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)

1. นางสาวกัญญารัตน์ ไชยบัง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังหินเก่าค้อ อำเภอบึงน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านวิชาการ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับภูมิภาค ครั้งที่ 12 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. นางสาวธมณรรักษ์ สิริเศรษฐเมธี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนทัน อำเภอบ้านแฮด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้รับรางวัลรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดเล็กส่งเสริมการใช้นวัตกรรม PLC ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับภูมิภาค ครั้งที่ 12 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

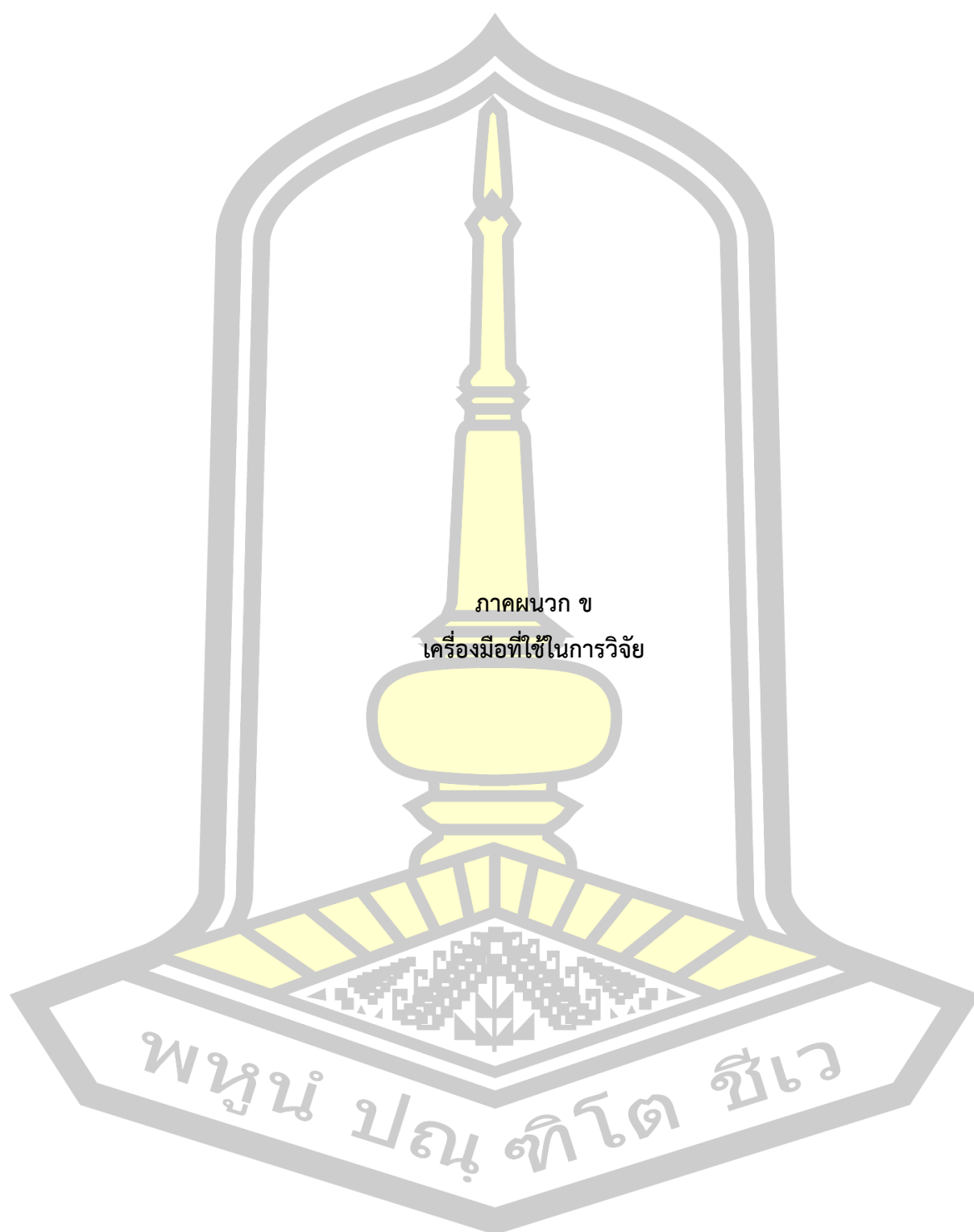
3. นางนัตริญา จันทรลัทธิน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผักหวานโนนสว่าง อำเภอบ้านไผ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านบริหารจัดการ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับภูมิภาค ครั้งที่ 11 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

1. ผศ.ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
2. นายโอวาท อุดทน ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
3. ดร.คุณาพร วรรณศิลป์ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาหลักสูตรและการสอน
4. นางกุศล ขาปัญญา ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา
5. นายวีระพล บัวคำภู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสือเฒ่า วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา







แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา				
ตัวชี้วัดที่ 1 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดหาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่มีความแปลกใหม่ ชัดเจน และคิดนอกกรอบปรับความรู้เดิมผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ คิดค้นการทดลองและกล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่				
1. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาแนวทางใหม่ ๆ นำมา แก้ไขปัญหาในองค์กร				
2. ท่านส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่มีความแปลก ใหม่ ชัดเจน และท้าทาย และคิดนอกกรอบในการทำงาน				

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
3. ท่านสามารถนำความรู้เดิมมาปรับผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ				
4. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้ รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้				
ตัวชี้วัดที่ 2 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหา หมายถึง การแสวงหาแนวคิดที่แตกต่างในการ ทำงานร่วมกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ มีแนวคิด วิธีการที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ และการมีสติปัญญา ตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม ได้เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร				
5. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำความคิดที่ต่างกักันมาบูรณาการ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร				
6. ท่านสืบค้นข้อมูลที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนวิธีแก้ไขปัญห ที่เหมาะสม				
7. ท่านแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาบูรณาการ ให้เกิดประโยชน์				
8. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้ วิธีการที่สร้างสรรค์แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้				
ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้นวัตกรรม หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือใน การพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการส่งเสริมและการสนับสนุนให้มีการสร้างกระบวนการทำงานที่กระตุ้นผู้ ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อเกิดนวัตกรรมในการทำงาน				
9. ท่านใช้สื่เทคโนโลยีในการสื่อสารและเผยแพร่ในการพัฒนา สถานศึกษา				

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
10. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน				
11. ท่านสนับสนุนบุคลากรให้ใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด				
12. ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือใน การพัฒนาสถานศึกษา				
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
ตัวชี้วัดที่ 1 การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น หมายถึง การ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้ บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ และการกำกับ ติดตามผลการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ				
13. ท่านสร้างแหล่งเรียนรู้ให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความสนใจ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย				
14. ท่านดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึงกัน โดย ปราศจากอคติ				
15. ท่านมีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ				
16. ท่านกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ				
ตัวชี้วัดที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างกันระหว่างบุคคล มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละ บุคคลได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ และรับความคิดใหม่ ๆ จาก บุคลากรในองค์กร				

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
17. ท่านยอมรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรในองค์กรและ ภายนอกองค์กร				
18. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานของ ตนเองอย่างเต็มความสามารถ				
19. ท่านส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็น รายบุคคล				
20. ท่านปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างกัน ระหว่างบุคคล				
21. ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับศักยภาพ ของแต่ละบุคคล				
ตัวชี้วัดที่ 3 การเป็นที่ปรึกษา หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มี ประสบการณ์น้อยกว่าได้				
22. ท่านให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดย ใช้วิธีการที่สร้างสรรค์				
23. ท่านทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า				
24. ท่านปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในองค์กร				
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์				
ตัวชี้วัดที่ 1 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็น แบบอย่างที่ดีเพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน การร่วมมือกันวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับ บุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค				
25. ท่านวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรเพื่อแก้ไข ปัญหา				

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
26. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน				
27. ท่านประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร				
ตัวชี้วัดที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล การวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต				
28. ท่านวางแผนการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตได้				
29. ท่านกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร				
30. ท่านสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรเพื่อให้รับรู้และเข้าใจ				
31. ท่านมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
ตัวชี้วัดที่ 3 การเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ รับผิดชอบในหน้าที่ของตน ประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน และการส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเองแก่บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน				
32. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกันทำงานร่วมกัน				
33. ท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน				
34. ท่านประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน				

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงานเมื่อตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ				
35. ท่านกระตุ้นบุคลากรให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร				
36. ท่านสร้างแรงจูงใจจากภายในให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน				
37. ท่านตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ				
38. ท่านสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากร				
ตัวชี้วัดที่ 2 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น หมายถึง การพัฒนาแผนปฏิบัติการที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้น ชี้นำ แลกเปลี่ยนความรู้ที่แปลกใหม่แก่บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาที่ได้กำหนดในอนาคตที่สูงขึ้น				
39. ท่านตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สูงขึ้น				
40. ท่านแลกเปลี่ยนความรู้แปลกใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา				
41. ท่านตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ				
ตัวชี้วัดที่ 3 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน หมายถึง การรับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด				
42. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาองค์กร				

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
43. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกัน วิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนา องค์กรร่วมกัน				
44. ท่านมีความภาคภูมิใจในองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
45. ท่านอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่าง เต็มความสามารถ				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย

(1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

(2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 30 ข้อ โดย แต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น
เขต 2

3. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง
คำตอบที่เป็นจริงที่สุดจะช่วยให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การ
ตอบคำถามของท่านถือเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีการเผยแพร่ต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรศัพท์ 088-5809408



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์การทำงานบริหาร

() 1-5 ปี

() 6-10 ปี

() 10 ปีขึ้นไป

4. ตำแหน่ง

() ผู้อำนวยการโรงเรียน

() รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

5. อำเภอตามสถานศึกษา

() โคกโพธิ์ชัย

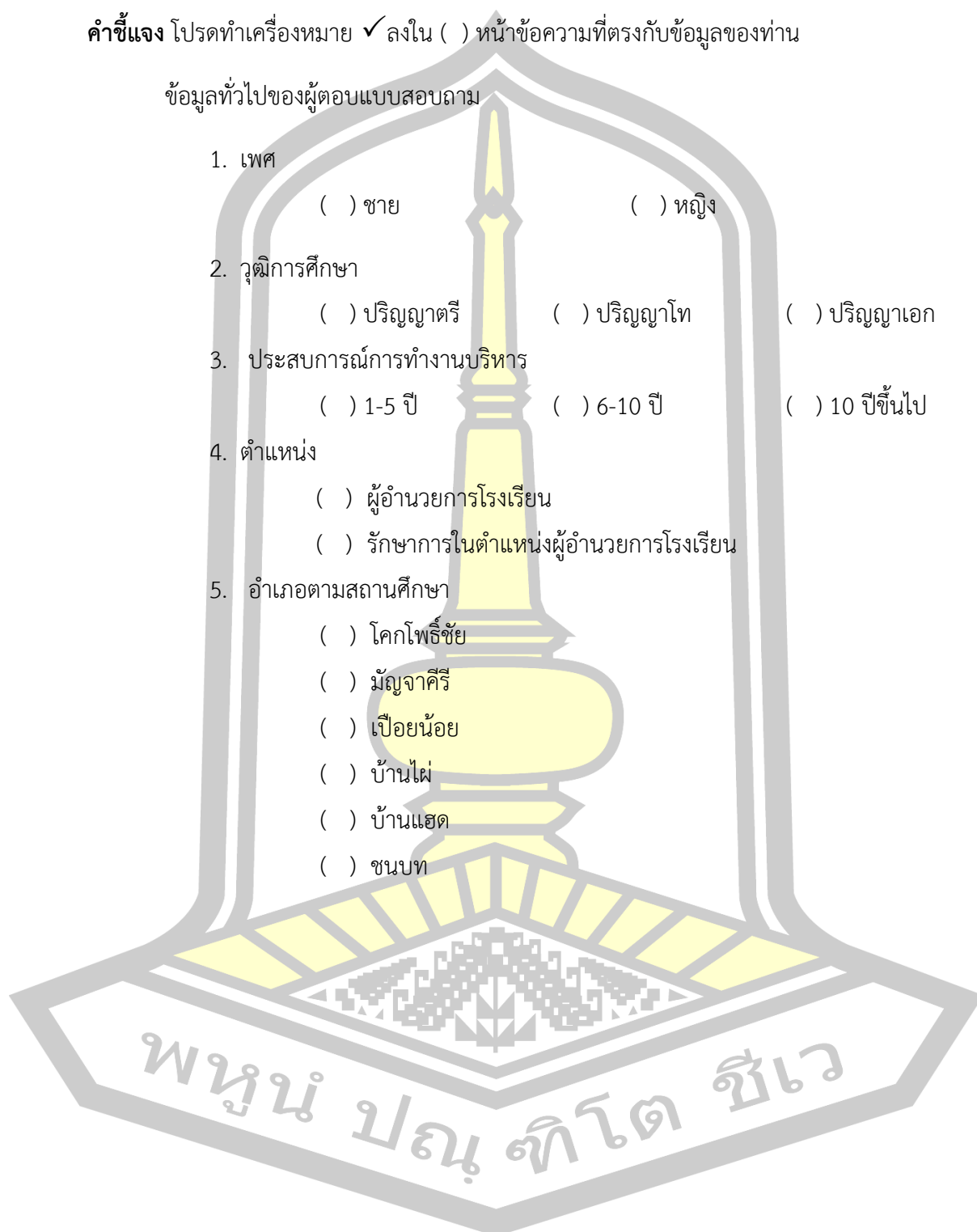
() มัญจาคีรี

() เปือยน้อย

() บ้านไผ่

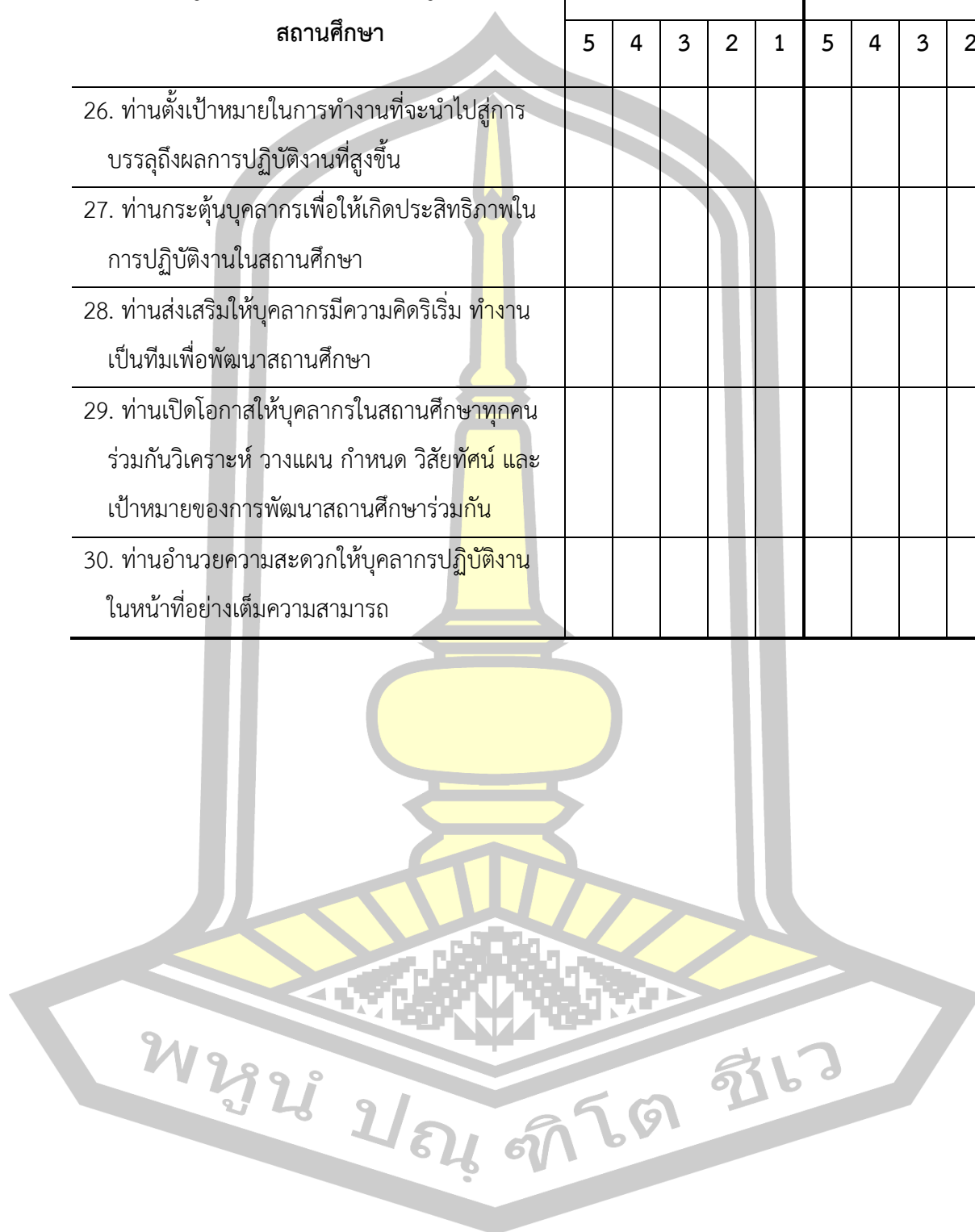
() บ้านแฮด

() ชนบท



[illegible]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26. ท่านตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น										
27. ท่านกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา										
28. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา										
29. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน										
30. ท่านอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ										



ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่กำหนดมาให้
2. ให้ท่านแสดงความคิดเห็น 5 วิธีการเกี่ยวกับวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ท่านเชื่อมั่นว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าวิธีการเสริมสร้างที่ท่านเลือก

วิธีการเสริมสร้างโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าวิธีการเสริมสร้าง 5 วิธีการ)

- ☐ การเรียนรู้จากตนเอง
- ☐ การเรียนรู้จากผู้อื่น
- ☐ การเรียนรู้จากความผิดพลาด
- ☐ การเรียนรู้จากการอบรม
- ☐ การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น
- ☐ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา
- ☐ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ
- ☐ การลำดับขั้นตอนในการทำงาน
- ☐ การติดตามผล
- ☐ การศึกษาจากประสบการณ์

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้



แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สำหรับการวิจัย
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้วิจัยใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อต้องการทราบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวจิราพัชร จิตรักษา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 088-5809408

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง : ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขนาดเล็ก

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิราพัชร จิตรักษา

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะที่ท่านเป็นมีประสบการณ์ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านมี
ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตามประเด็นที่กำหนดให้อย่างไร

ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1. ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและคิดหาวิธีแก้ปัญหาแนวทางใหม่ ๆ ที่จะ
นำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กรอย่างไร

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

2. ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และแสดงความคิดเห็นที่ร่วมกันเพื่อบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรของท่านอย่างไร

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

3. ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อ
ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. ท่านมีวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ
อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1. ท่านมีวิธีการวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรือ
อุปสรรคอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างไร ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตนอย่างไร ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

ด้านที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1. ท่านมีวิธีการกระตุ้นบุคลากรให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรภายในองค์กรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกันอย่างไร

.....

.....

.....

พูน บณู ภัโต ชีวะ

ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่กำหนดมาให้
2. ให้ท่านแสดงความคิดเห็น 5 วิธีการเกี่ยวกับวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ท่านเชื่อมั่นว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องว่างหน้าวิธีการเสริมสร้างที่ท่านเลือก

วิธีการเสริมสร้างโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก (โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องว่างหน้าวิธีการเสริมสร้าง 5 วิธีการ) ☐ การเรียนรู้จากตนเอง

- ☐ การเรียนรู้จากผู้อื่น
- ☐ การเรียนรู้จากความผิดพลาด
- ☐ การเรียนรู้จากการอบรม
- ☐ การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น
- ☐ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา
- ☐ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ
- ☐ การลำดับขั้นตอนในการทำงาน
- ☐ การติดตามผล
- ☐ การศึกษาจากประสบการณ์

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้



**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

คำชี้แจง : แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ของ นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. แบบประเมินนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด หลังจากที่ท่านได้ศึกษาโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

3. แบบประเมินแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

- 
1. ชื่อ-สกุล.....
 2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
 3. สังกัดหน่วยงาน.....
 4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
 5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี.....

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต
2

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในคู่มือโปรแกรม
ว่ามี ความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่อง มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใดกรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะ
และความคิดเห็นเพิ่มเติม

[illegible]

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา										
5.4 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

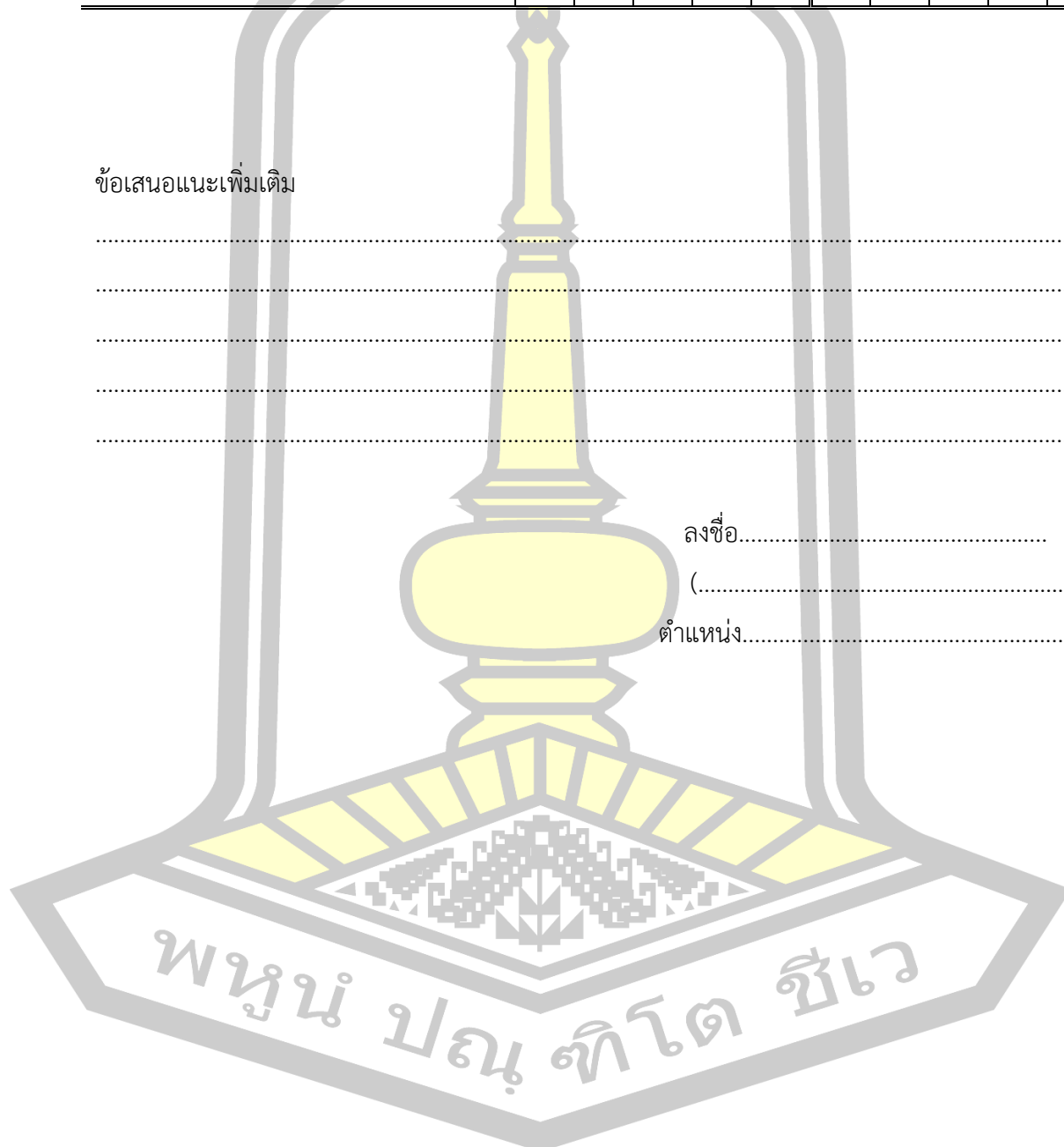
.....

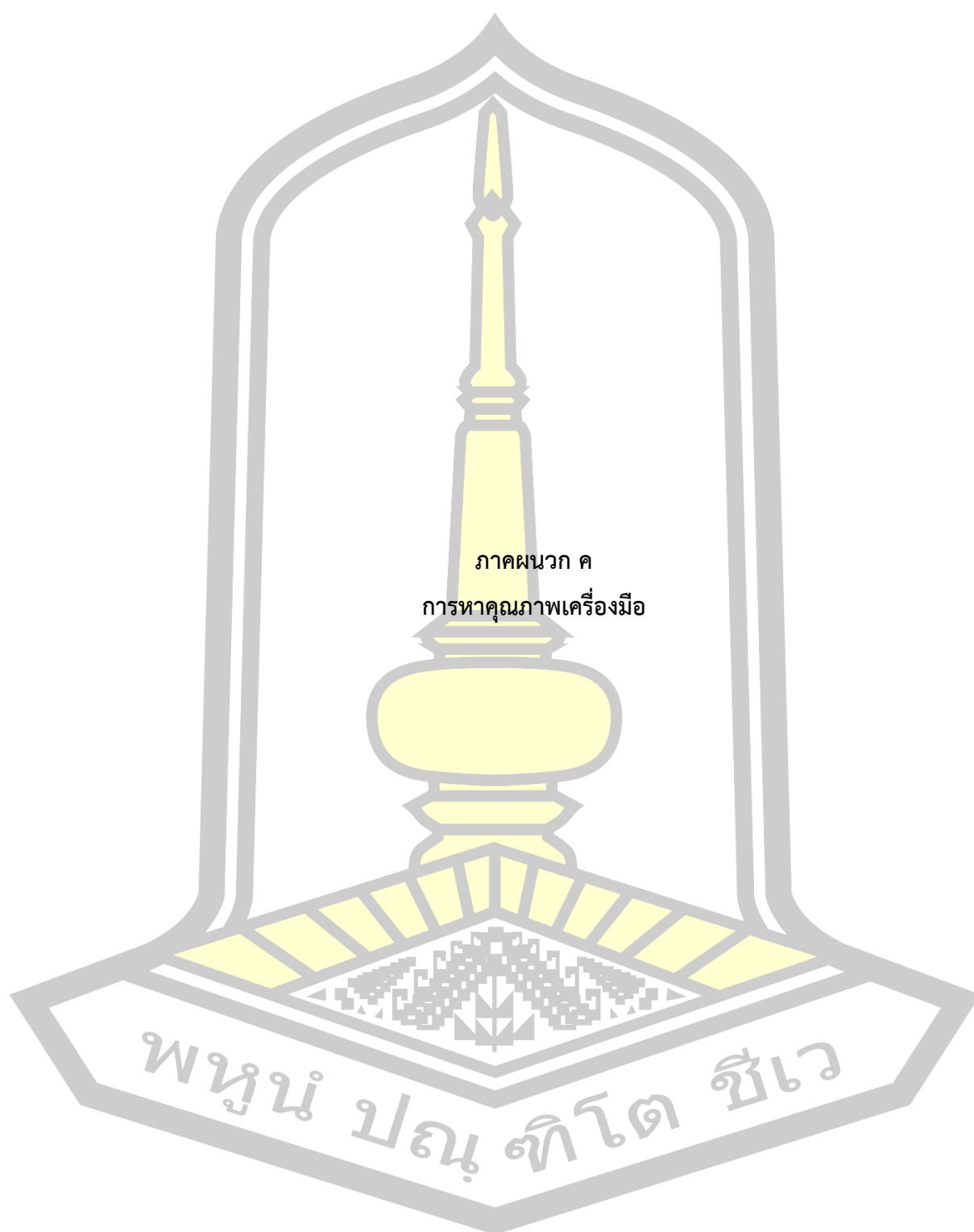
.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....





ตาราง 30 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
5	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
21	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
29	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
34	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
37	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 สามารถนำไปใช้ได้



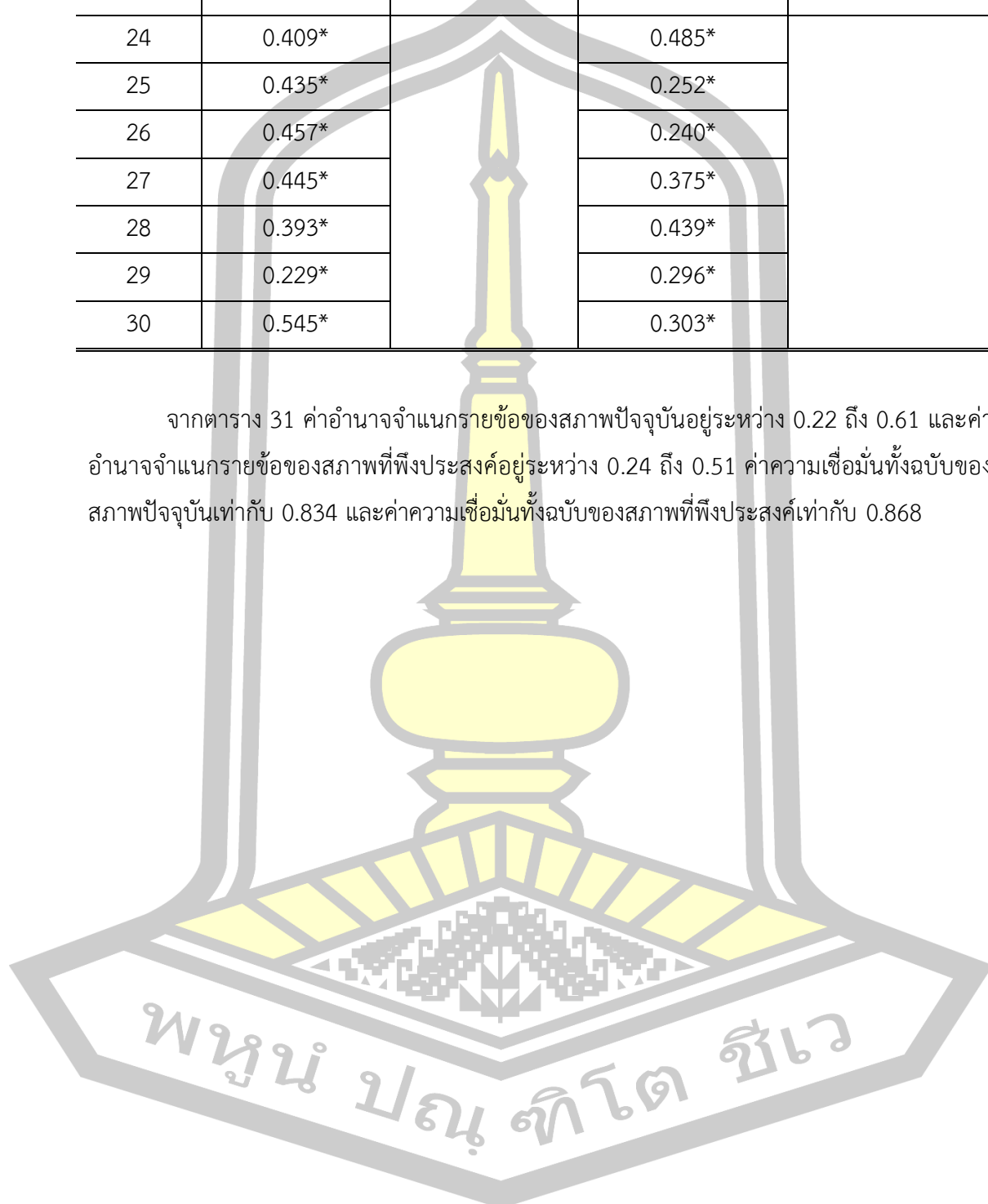
ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ “ค่าอำนาจจำแนก” และคุณภาพทั้งฉบับ “ค่าความเชื่อมั่น” ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

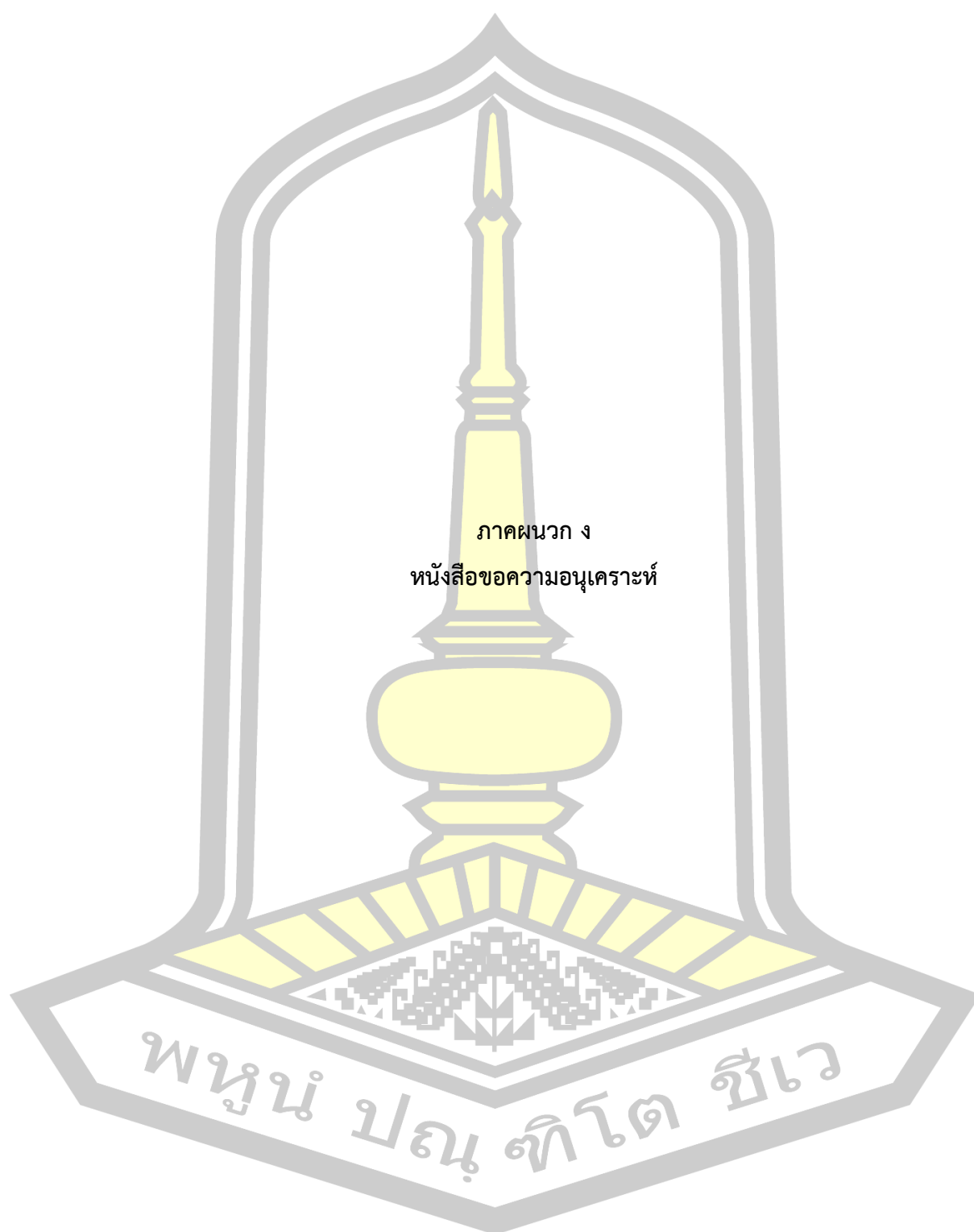
เขต 2

ข้อที่	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	0.378*	0.834	0.292*	0.868
2	0.617*		0.318*	
3	0.350*		0.334*	
4	0.361*		0.516*	
5	0.224*		0.458*	
6	0.295*		0.381*	
7	0.284*		0.447*	
8	0.464*		0.337*	
9	0.333*		0.318*	
10	0.230*		0.448*	
11	0.220*		0.242*	
12	0.437*		0.314*	
13	0.372*		0.444*	
14	0.247*		0.392*	
15	0.288*		0.266*	
16	0.270*		0.463*	
17	0.259*		0.507*	
18	0.367*		0.451*	
19	0.412*		0.392*	
20	0.351*		0.352*	
21	0.259*		0.354*	
22	0.253*		0.439*	
23	0.432*		0.283*	

ข้อที่	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
24	0.409*		0.485*	
25	0.435*		0.252*	
26	0.457*		0.240*	
27	0.445*		0.375*	
28	0.393*		0.439*	
29	0.229*		0.296*	
30	0.545*		0.303*	

จากตาราง 31 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.22 ถึง 0.61 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.24 ถึง 0.51 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.834 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.868







ที่ อว 0605.5(2)/ว.3063

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ราตรี เลิศหัวทอง

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-9852

บ.ช. บ.ณ. จ.ก.ไ.ต.



ที่ อว 0605.5(2)/ว.3063

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ตันติกร ชูนาพรหม

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-9852

บันทึก



ที่ อว 0605.5(2)/ว.3063

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมชาย โพธิ์ศรี

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-9852

บ.ช. บ.ณ. จ.ก.ไ.ต.



ที่ อว 0605.5(2)/ว.3063

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.โกศล ภูศรี

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-9852

ปณ จิตใจ



ที่ อว 0605.5(2)/ว.3063

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จิระภา ธรรมนำศีล

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/517

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147

บันทึก



ที่ อว 0605.5(2)/ ว542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจิราพัชร จิตรักษา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

บุญทิพย์



ที่ อว 0605.5(2)/ ว542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจิราพัชร จิตรักษา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

บุญ ภิเษก



ที่ อว 0605.5(2)/ ว996

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นางสาวกัญญารัตน์ ไชยบัง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังหินเก่าค้อ

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสุอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0885809408

บันทึก



ที่ อว 0605.5(2)/ ว996

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นางสาวธมณรรักษ์ สิริเศรษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนทัน

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสุอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0885809408

บันทึก



ที่ อว 0605.5(2)/ ว996

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นางนิตรนา จันทร์ลูทิน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผักหวานโนนสว่าง

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0885809408

บันทึก



บันทึกข้อความ

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

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1507

วันที่ 23 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บันทึกข้อความ



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1507

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 เมษายน 2568

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายโอวาท อุดทน

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0885809408

ปณ จิตใจ



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1507

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวศุภาพร วรรณศิลป์

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0885809408

ปณ จิตใจ



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1507

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางกุศล ขาปัญญา

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0885809408

ปณ จิตใจ



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1507

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 เมษายน 2568

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวีระพล บัวคำภู

ด้วย นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0885809408

ปณ จิตใจ





โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จัดทำโดย

นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหากิจกรรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล โดยได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทุกท่านขอขอบคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม ขอขอบคุณความอนุเคราะห์จาก รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือตลอดจนตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เล่มนี้ จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

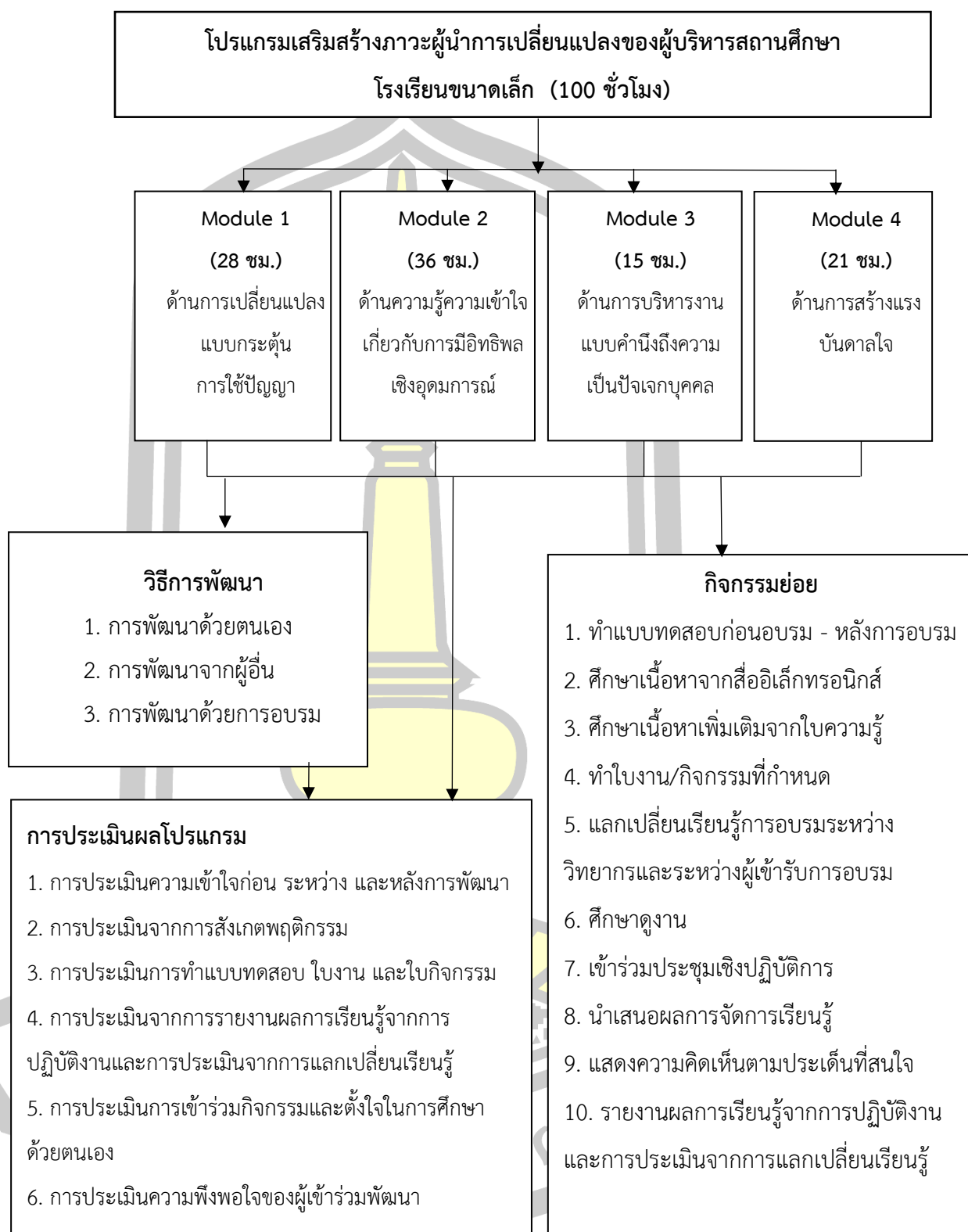
นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	2
เนื้อหา	3
วิธีการพัฒนา	4
สื่อและแหล่งเรียนรู้	5
การวัดและประเมินผล	5
Module 1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุกการใช้ปัญญา	8
Module 2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	19
Module 3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	28
Module 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	36



พญัน ปณ จิตฺ ชีเว



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1. หลักการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษา กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดี คอยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จำเป็นในการนำองค์การไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์การทุกประเภท ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

การบริหารสถานศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงก้าวทันเทคโนโลยี

โปรแกรมนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร โดยคำนึงถึงความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดค้นหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ และคอยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและคอยพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบันและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก

4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับนี้ใช้วิธีการเสริมสร้าง 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 70% จากการพัฒนาด้วยตนเอง เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน 20% จากการพัฒนาจากผู้อื่น เกิดจากการศึกษาดูงานในสถานที่จริง การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และ 10% จากการพัฒนาด้วยการอบรม เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม วิธีการพัฒนา และการวัดผลและประเมินผล โดยโปรแกรมมีเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กก่อให้เกิดประโยชน์ในวงการศึกษาหลายด้าน อาทิ การวางแผนและตั้งเป้าหมายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาโดยการกระตุ้นการทำงานบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์การ และชื่นชมแก่บุคลากรตลอดเวลาเพื่อทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ผ่านการมอบหมายงานที่คำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาได้ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภายในสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่รวดเร็วเพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ มีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3. เนื้อหา

แบ่งเนื้อหากิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก	ระยะเวลา	เนื้อหา
Module 1 : ด้านการ เปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ ปัญญา	28 ชั่วโมง	1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 2) การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหาของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Module 2 : ด้านการ บริหารงานแบบคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	15 ชั่วโมง	1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นที่ปรึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
Module 3 : ด้านความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์	36 ชั่วโมง	1) การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 2) การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่น ในตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Module 4 : ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ บันดาลใจ	21 ชั่วโมง	1) การสร้างแรงจูงใจของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 3) การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

4. วิธีการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงานสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งประกอบด้วย

1) การพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70 เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษา

2) การพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 เกิดจากการศึกษาดูงานในสถานที่จริง การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

3) การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10 เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

การเข้ารับการเสริมสร้างยึดหลักการ 70 : 20 : 10 รวมระยะเวลาตลอดโปรแกรม จำนวน 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ การปฏิบัติงานและการได้รับมอบหมายงาน จำนวน 70 ชั่วโมง คิดเป็น 70% โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา	จำนวน 20 ชั่วโมง
1.2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 11 ชั่วโมง
1.3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	จำนวน 25 ชั่วโมง
1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 15 ชั่วโมง

2. การพัฒนาจากผู้อื่น ได้แก่ การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และการเป็นพี่เลี้ยง จำนวน 20 ชั่วโมง คิดเป็น 20% โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา	จำนวน 5 ชั่วโมง
2.2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 3 ชั่วโมง
2.3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	จำนวน 7 ชั่วโมง
2.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 4 ชั่วโมง

3. การพัฒนาด้วยการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรม และการเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ จำนวน 10 ชั่วโมง คิดเป็น 10% โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา	จำนวน 3 ชั่วโมง
3.2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 1 ชั่วโมง
3.3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	จำนวน 4 ชั่วโมง
3.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 2 ชั่วโมง

5. สื่อและแหล่งเรียนรู้

- 5.1 เอกสารประกอบการบรรยาย
- 5.2 สื่อการสอนประกอบในการบรรยาย (Power Point)
- 5.3 สื่อวีดิทัศน์
- 5.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การวัดและการประเมินผล

การวัดและประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินผู้อื่น
- 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็น การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ และการประเมินการเข้าร่วมกิจกรรม

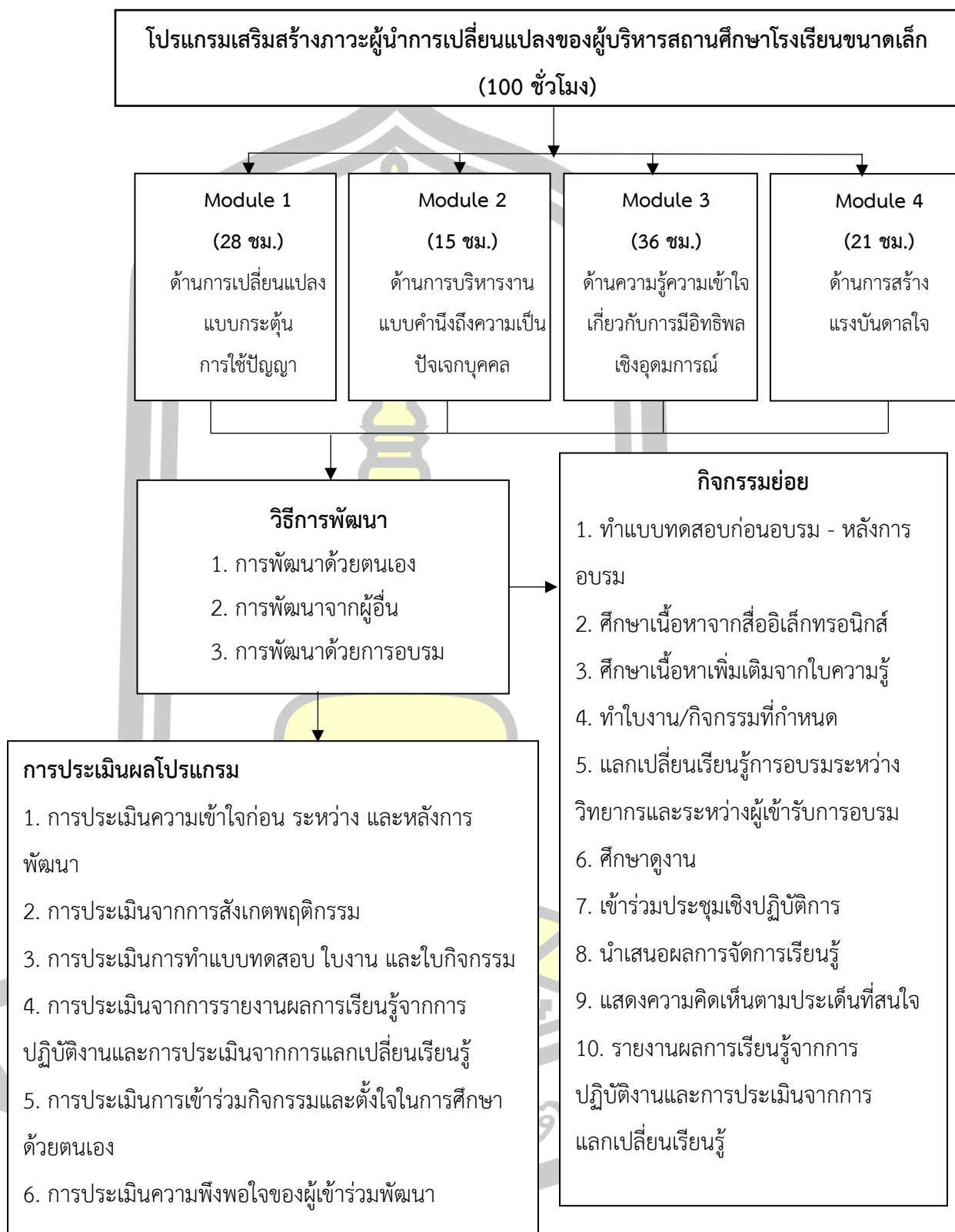
ส่วนที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลา ทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น ชิ้นงานเดี่ยว (50 คะแนน) ชิ้นงานกลุ่ม (30 คะแนน) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (20 คะแนน)





Module 1

ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา (จำนวน 28 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การที่สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมองเห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าและเผชิญกับสถานการณ์ด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ โดยผู้บริหารควรเป็นแรงขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นภาพปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานและกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันที่ดีกว่าเดิมส่งผลให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหา และการใช้นวัตกรรม
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญาไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ประเภทของการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ

สถานศึกษา

2.2 การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

หน่วยที่ 3 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถนำมาบูรณาการแก้ไข

ปัญหาของสถานศึกษา

3.2 กระบวนการคิดวิเคราะห์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อบูรณาการในการปฏิบัติงาน

ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หน่วยที่ 4 การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดแนวคิด

สร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.3 การผลิตสื่อนวัตกรรมให้เหมาะกับการบริหารงานที่ส่งผลต่อสถานศึกษาใน

อนาคต

หน่วยที่ 1 ความหมายการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ถัดกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์การการศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

1.2 ประเภทของการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็นหลายประเภทตามวิธีการและกลยุทธ์ที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ และการหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญามีประเภทหลัก ๆ ดังนี้:

4. การกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์: ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรหาคำตอบจากการวิเคราะห์ปัญหาและประเมินผลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ ซึ่งการกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงวิจารณ์และการพิจารณาอย่างรอบคอบช่วยสร้างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ (ภัทรารวรรณ พัฒนจักร, 2558)
5. การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์: ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรคิดหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาผ่านการเปิดโอกาสให้ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน โดยมุ่งเน้นการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงออกทางความคิดและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (สุนทรี ศรีสุข, 2561)
6. การใช้กระบวนการมีส่วนร่วม: การกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และคิดหาวิธีแก้ปัญหาผ่านการประชุม หรือการระดมความคิดเห็น ช่วยให้บุคลากรสามารถเห็นภาพรวมและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (นันทนา กิจประเสริฐ, 2562)

หน่วยที่ 2 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยการคิดริเริ่มนี้จะช่วยให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ โดยการมุ่งเน้นการใช้วิธีการที่มีนวัตกรรมและกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างสรรค์วิธีการที่ตอบโจทย์ความต้องการในยุคปัจจุบัน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสถานศึกษายังรวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถเสนอแนวคิดและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการทำงาน โดยไม่ยึดติดกับวิธีการเก่า ๆ

แต่พร้อมที่จะลองวิธีใหม่ ๆ ที่สามารถพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม (ภาณุมาศ พัฒนโกศล, 2560)

2.2 การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน โดยไม่ยึดติดกับวิธีการที่เคยใช้มาก่อน ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกระตุ้นนี้สามารถทำได้ผ่านการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดูแลความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทดลองใช้วิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยังสามารถทำได้โดยการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมที่เหมาะสม การให้คำปรึกษา และการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับความคิดและความคิดเห็นจากทุกคนในองค์กร (ภาณุมาศ พัฒนโกศล, 2560)

หน่วยที่ 3 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถนำมาบูรณาการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา

การกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อการบูรณาการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกล้าแสดงออกทางความคิดอย่างอิสระ ใช้จินตนาการและมุมมองใหม่ ๆ ในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อพัฒนาแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมและบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายสาขาส่งเสริม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ขององค์กร (ภาณุมาศ พึ่งไพบร์, 2560)

3.2 กระบวนการคิดวิเคราะห์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อบูรณาการในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการคิดวิเคราะห์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อบูรณาการในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หมายถึง การใช้วิธีการคิดอย่างมีระบบ โดยผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาอาศัยการพิจารณาเหตุผล ข้อมูล และข้อเท็จจริงจากมุมมองที่หลากหลาย ทั้งในเชิงตรรกะ วิพากษ์ วิทยาศาสตร์ และสร้างสรรค์ เพื่อนำมาบูรณาการเข้ากับแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน และการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2542)

หน่วยที่ 4 การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดแนวคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดแนวคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ มาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการองค์การ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อส่งเสริมแนวคิดสร้างสรรค์ที่สามารถพัฒนาเป็นรูปธรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการปรับตัวทันยุคทันสมัย และตอบโต้ภัยความต้องการของผู้เรียนและชุมชนในศตวรรษที่ 21 (อัจฉรา ชีวพันธ์, 2563)

4.2 การผลิตสื่อนวัตกรรมให้เหมาะกับการบริหารงานที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในอนาคต

การผลิตสื่อนวัตกรรมให้เหมาะกับการบริหารงานที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในอนาคต หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการออกแบบ พัฒนา และใช้สื่อหรือเครื่องมือที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ทันสมัย และตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสาร การวางแผน การจัดการเรียนรู้ หรือการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมให้สถานศึกษาก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียนในอนาคต (บุญทัน ดอกไธสง, 2562)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 20 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ
- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง
- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุกการใช้ปัญญา

- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน

สอน

- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 5 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนา มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา
- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา
- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 3 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหา และการใช้นวัตกรรม
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

6. สื่อ/เครื่องมือ

- 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)
- 6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- 6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา

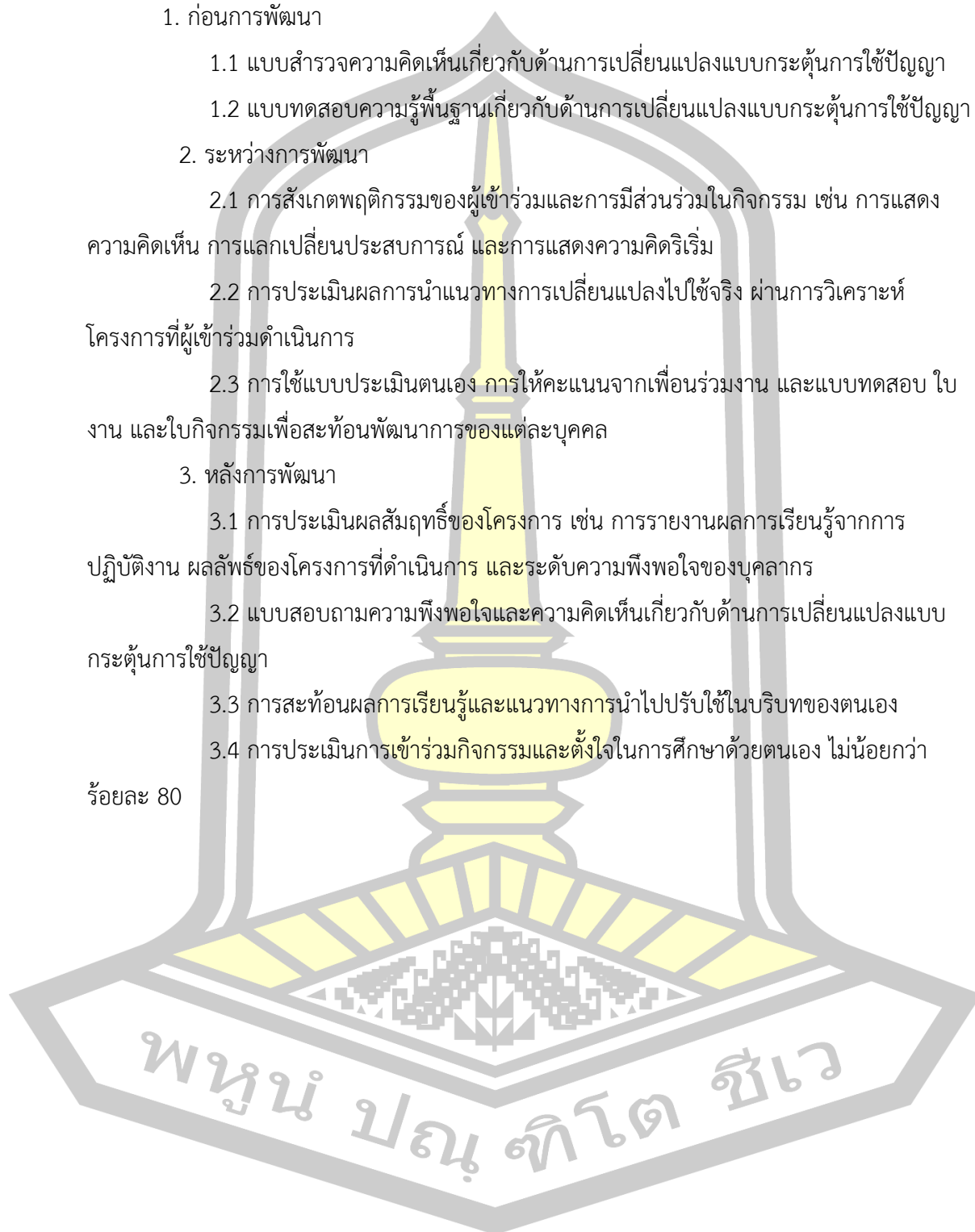
- 1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา
- 1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา

2. ระหว่างการพัฒนา

- 2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดริเริ่ม
- 2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ
- 2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการพัฒนา

- 3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร
- 3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา
- 3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง
- 3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80



ใบงานที่ 1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ่นการใช้ปัญญา

คำชี้แจง : ให้ผู้บริหารสถานศึกษาตอบคำถามต่อไปนี้จากประสบการณ์หรือความคิดของท่าน

1. ท่านคิดว่าการกระตุ่นการใช้ปัญญามีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. ท่านใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านแลกเปลี่ยนเรียนรู้บูรณาการความคิดร่วมกับบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

พจน ปนุ ทิโต ชเว

Module 2

ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (จำนวน 15 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ผู้บริหารศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ก้าวทันโลกยุคปัจจุบัน การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้จักจุดเด่น จุดด้อย ความถนัด ความแตกต่างระหว่างบุคคล การค้นหาศักยภาพของแต่ละคนพร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และการสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถตามที่ได้รับมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล และมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึงกัน หน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาคือมีการเป็นผู้ให้คำปรึกษา สอนงาน คอยเป็นพี่เลี้ยงเพื่อเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่ปรึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ประเภทของการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน
- 2.2 การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละ
บุคคล

หน่วยที่ 3 การเป็นที่ปรึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- 3.2 การให้คำแนะนำกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 4.1 การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 4.2 การสร้างความตระหนักให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

หน่วยที่ 1 ความหมายการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความ
แตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน
โดยการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนในฐานะที่
ปรึกษา พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมและ
สนับสนุนการพัฒนาในแต่ละด้าน เช่น การอบรม การสัมมนา หรือการให้คำปรึกษาอย่างเป็น
กัลยาณมิตร ช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็น โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ
ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนา
ความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของ

การพัฒนาและการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและสามารถบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

1.2 ประเภทของการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญและคำนึงถึงความแตกต่างในลักษณะบุคคลของแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นในด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ หรือความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะมีการปรับตัวและปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน โดยคำนึงถึงความหลากหลายของทักษะและศักยภาพ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงสุดและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึง:

1. การรับรู้และเคารพในความแตกต่าง: ผู้นำควรตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และความสนใจที่ต่างกัน เพื่อปรับใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละคน
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม: ผู้นำจะต้องเลือกมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุด
3. การสนับสนุนการพัฒนาเฉพาะบุคคล: ผู้นำควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนผ่านการฝึกอบรม การให้คำแนะนำ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาและเติบโตไปในทิศทางที่ดีที่สุด

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรรู้สึกมีค่า และช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

หน่วยที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การตระหนักถึงความหลากหลายของคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถทำความเข้าใจในจุดเด่นและข้อจำกัดของแต่ละบุคคล และปรับวิธีการในการมอบหมายงานหรือการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละคนเพื่อให้เกิด

ผลสัมฤทธิ์สูงสุด ซึ่งช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนตามศักยภาพของตนเอง (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

2.2 การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล

การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล หมายถึง การเลือกมอบหมายงานให้กับบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษาตามความสามารถ ความถนัด และความรู้ที่มี โดยผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในจุดแข็งของแต่ละบุคคลเพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

หน่วยที่ 3 การเป็นที่ปรึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ หมายถึง การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มที่ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาทักษะต่าง ๆ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้เต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานและสามารถประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (วิเชียร พิทักษ์เมธากุล, 2563)

3.2 การให้คำแนะนำกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

การให้คำแนะนำกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำให้การสนับสนุนในรูปแบบของคำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน โดยพิจารณาจากสถานการณ์และปัญหาที่เป็นเฉพาะตัว เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและหาทางออกได้อย่างเหมาะสม คำแนะนำเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจและมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น (ประเสริฐ อัครธนากร, 2561)

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างค่านิยมและทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน โดยการพัฒนาจิตสำนึกให้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับ

คุณธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และความร่วมมือในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร การสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีจิตใจที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาองค์กรและเกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (ประเสริฐ อัครธนากร, 2561)

4.2 การสร้างความตระหนักให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

การสร้างความตระหนักให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำในสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีจิตสำนึกและทัศนคติที่ยึดมั่นในเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณธรรม ความเสียสละ และความรับผิดชอบ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรการศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การสร้างความตระหนักในลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรมีแนวคิดแบบองค์รวม (holistic thinking) ทำให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการในแต่ละบริบทด้วยความรอบคอบ และคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียน ชุมชน และสังคมโดยรวม (ประเสริฐ อุไรวงศ์, 2561)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 15 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ
- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง
- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 4 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 2 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่ปรึกษา

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

6. สื่อ/เครื่องมือ

6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)

6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์

6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา

1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ระหว่างการพัฒนา

2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดริเริ่ม

2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ

2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการพัฒนา

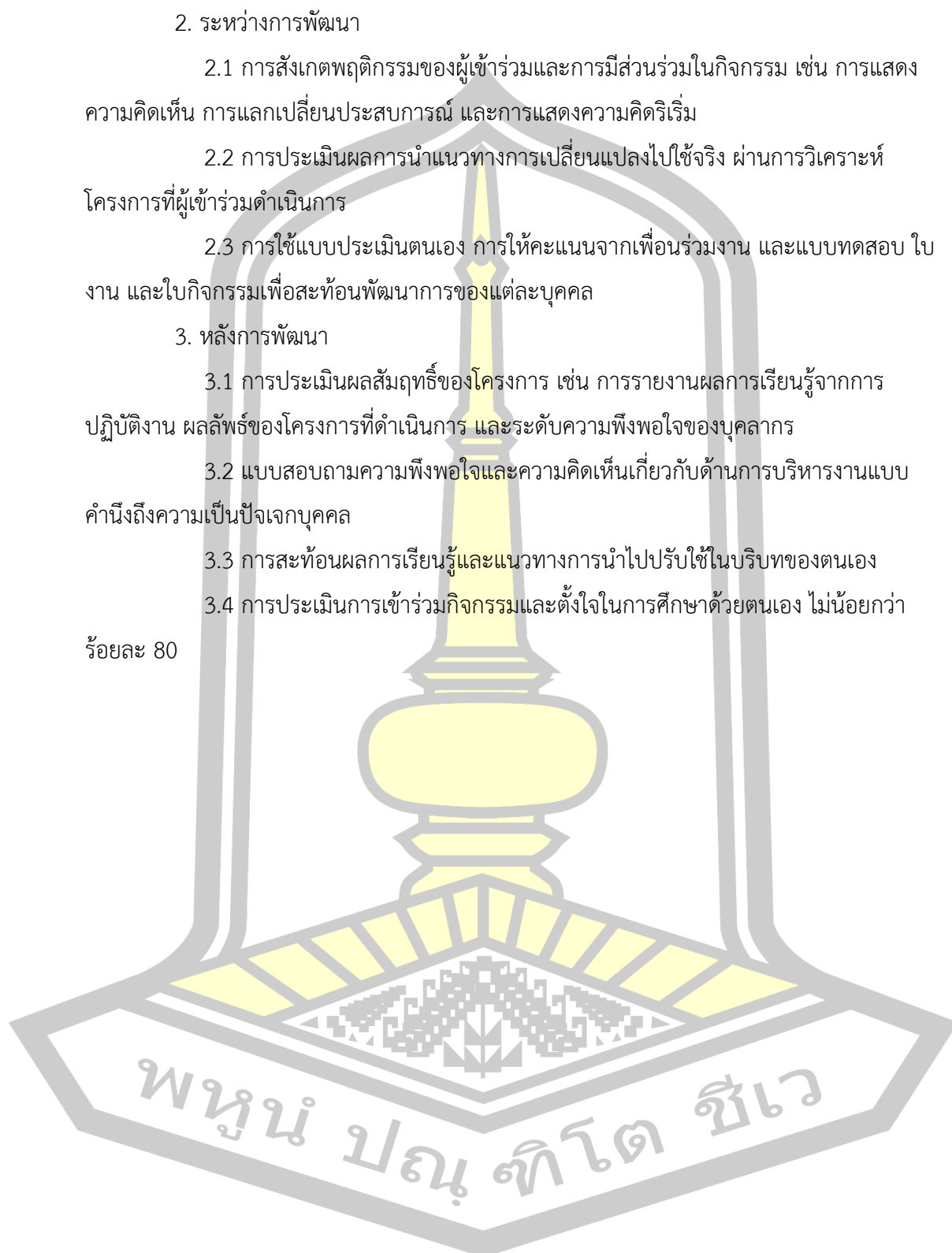
3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร

3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง

3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 80



ใบงานที่ 2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

คำชี้แจง : ให้ผู้บริหารสถานศึกษาตอบคำถามต่อไปนี้จากประสบการณ์หรือความคิดของท่าน

1. ท่านบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านใช้วิธีการใดในการสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล

.....

.....

.....

4. ท่านมีวิธีการอย่างไรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล

.....

.....

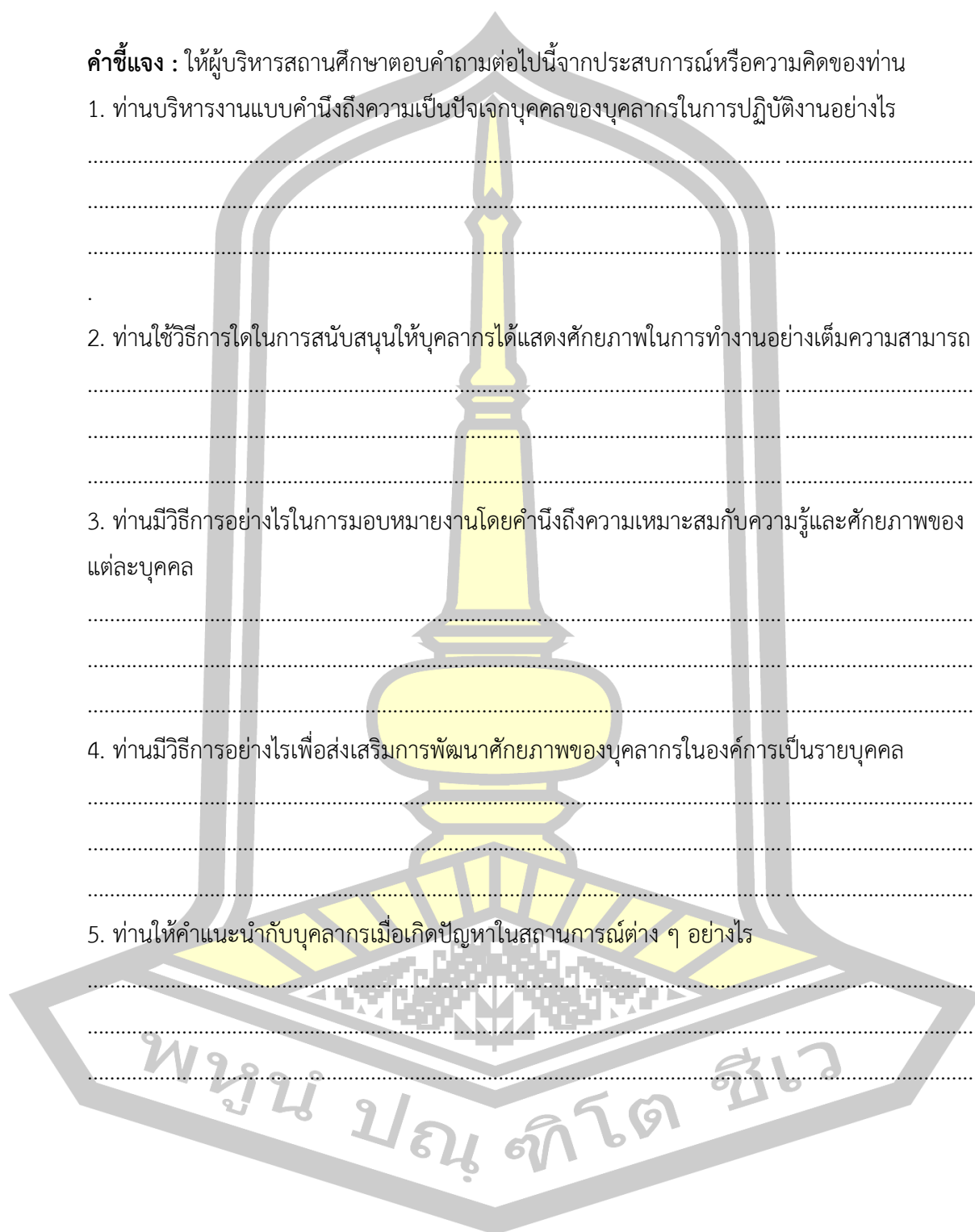
.....

5. ท่านให้คำแนะนำกับบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร

.....

.....

.....



Module 3

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (จำนวน 36 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานในการนำวิสัยทัศน์ที่มีส่วนสำคัญต่อสถานศึกษา และนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จได้ตั้งใจหวัง เนื่องจากภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ กระบวนการและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรผ่านการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่การปฏิบัติและทำให้บุคลากรยอมรับ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาประพุดิตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทให้ประสบผลสำเร็จ รวมไปถึงการบูรณาการการบริหารงานเข้ากับเทคโนโลยี และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มกล้าคิด กล้าทำ มีการคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม อีกทั้งรับมือและแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ และมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหา และให้ความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและร่วมกันตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

หน่วยที่ 4 การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 วิธีการสร้างคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.2 การตระหนักรู้คุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

หน่วยที่ 1 ความหมายการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจนร่วมกับบุคลากร ผ่านกระบวนการวางแผน การมีส่วนร่วม และการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจร่วมกัน พร้อมทั้งวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และสามารถบริหารจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดสรรบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับ

ศักยภาพของบุคลากร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งยังทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และวิชาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันภายในองค์การ

1.2 ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้ค่านิยมและอุดมการณ์เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์การ หรือสังคมให้เกิดความตระหนักและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มักจะสร้างทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและมีความหมายทางจิตใจ เพื่อให้ทุกคนในองค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกำหนด (วิจารณ์ พานิช, 2556)

ประเภทของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์แบ่งออกเป็นหลายประเภท ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน – ผู้นำจะสามารถสร้างภาพอนาคตที่มีความชัดเจนและกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. การแสดงความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ – ผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความเชื่อของตนและสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามรู้สึกถึงความสำคัญของอุดมการณ์นั้น
3. การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและเชื่อมั่นในทีมงาน – การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน และสร้างความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องร่วมมือกันทำให้สำเร็จ

หน่วยที่ 2 การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการแสดงพฤติกรรมที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทุกคนในองค์การสามารถมองเห็นและปฏิบัติตามได้ โดยการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษามุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามทิศทางที่ผู้บริหารกำหนด ทั้งนี้ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและวิธีการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จผ่านการประพฤติตัวที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่เหมาะสม (จุฑามาส ไชยธีรกุล, 2561)

การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะสำคัญ ได้แก่:

1. การแสดงความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม – ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และมีความมุ่งมั่นในงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
2. การเป็นแบบอย่างในเรื่องการทำงานร่วมกัน – ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกับทีมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. การเป็นผู้ที่สามารถทำตามสิ่งที่พูด – การที่ผู้นำสามารถทำตามคำพูดหรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ จะทำให้ผู้ตามเห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลสำเร็จ
4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง – การสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น และการรับฟังปัญหาของพวกเขา

2.2 การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา

การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการแสดงพฤติกรรมที่มีคุณธรรม ความสามารถในการตัดสินใจที่มีเหตุผล และการดำเนินการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจร่วมกันในทิศทางการพัฒนาและสามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการแสดงถึงความรักใคร่ชอบส่วนบุคคล แต่ยังเกี่ยวข้องกับการนำบุคลากรไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้มีความมั่นใจในเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้และสามารถบรรลุผลสำเร็จในอนาคตได้ (เสริมศักดิ์ แสงดาว, 2565)

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นและกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร หรือสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตที่องค์กรหรือกลุ่มจะมุ่งไปสู่ การมีวิสัยทัศน์ทำให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีความร่วมมือเพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางและความมุ่งมั่น และยังส่งผลต่อการสร้าง

แรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว (สุพจน์ สุทิวณิช, 2555)

3.1 วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง

วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแปลงวิสัยทัศน์หรือทิศทางที่ได้วางไว้ให้อยู่ในรูปของการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง การนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติจะต้องผ่านการวางแผนที่ดี การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ การตั้งเป้าหมายที่มีความชัดเจน และการติดตามผลเพื่อให้การดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริงนั้นมีหลายขั้นตอนที่สามารถใช้ได้ ดังนี้:

1. การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน – ผู้นำต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจ และเห็นความสำคัญ โดยการพูดถึงวิสัยทัศน์ในทุกโอกาสและใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจที่สำคัญ
2. การวางแผนและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน – วิสัยทัศน์ต้องถูกแปลงออกมาเป็นแผนงานที่มีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการที่แท้จริงขององค์การ
3. การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ – ผู้นำต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ โดยการให้การสนับสนุนและกำลังใจ
4. การติดตามและประเมินผล – การติดตามผลการดำเนินการและการปรับแผนงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จะช่วยให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงต้องการการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม โดยผู้นำต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับการติดตามผลและการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ (สุนันทา รอดชมภู, 2564)

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด หมายถึง กระบวนการวางแผนและการออกแบบโครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาตามทิศทางที่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษากำหนดไว้ โดยการจัดทำแผนหรือโครงการเหล่านี้จะต้องมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึงการกำหนดกิจกรรมต่างๆ การตั้งเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ในแง่ของการพัฒนาสถานศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติอย่างมีระเบียบและมุ่งมั่นต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดย

แผนงานและโครงการเหล่านี้จะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับการพัฒนาทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการมีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา เพราะมันเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินงานได้ (จิตติมา ศรีสุข, 2563)

หน่วยที่ 4 การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 วิธีการสร้างคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การสร้างคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้สึกรู้สึกในคุณค่าของตนเองและความมั่นใจในความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการพัฒนาและสร้างทักษะทางวิชาชีพ การตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของตัวเองในการทำงาน รวมถึงการเสริมสร้างคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

กระบวนการสร้างคุณค่าในตนเองและความเชื่อมั่นในตนเองจะเกี่ยวข้องกับ:

1. การพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง – ผู้บริหารจะต้องลงทุนในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างความเชื่อมั่นจากผลงานและความสำเร็จ – การสร้างความมั่นใจในตัวเองจะเกิดจากประสบการณ์และผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือการจัดการปัญหาต่างๆ
3. การยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลว – ผู้บริหารต้องเรียนรู้จากความล้มเหลวและไม่มองมันเป็นอุปสรรค แต่เป็นการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น – การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและการได้รับการยอมรับจากทีมงานช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในตัวเอง
5. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน – การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเองในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ
6. การสร้างคุณค่าและความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างผลกระทบที่ดีต่อองค์กรได้ (ภัทรา พูลผล, 2565)

4.2 การตระหนักรู้คุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

การตระหนักรู้คุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของตัวเองในการนำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีความเชื่อมั่นในความสามารถในการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จได้ โดยการเชื่อมั่นในตนเองนี้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร และช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวทางและวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การมีความเชื่อมั่นในตนเองและการตระหนักรู้คุณค่าในตนเองของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำหน้าที่ผู้นำที่สามารถนำพาสถานศึกษาผ่านการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ธีรเดช วัฒนสุชาติ, 2564)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 25 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ
- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง
- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 7 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนา มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 4 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และการเห็นคุณค่าในตนเอง/มีความเชื่อมั่นในตนเอง

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

6. สื่อ/เครื่องมือ

6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)

6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์

6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา

1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

2. ระหว่างการพัฒนา

2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดเห็น

2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์
โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ

2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบ
งาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการพัฒนา

3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร

3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง

3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 80



ใบงานที่ 3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

คำชี้แจง : ให้ผู้บริหารสถานศึกษาตอบคำถามต่อไปนี้จากประสบการณ์หรือความคิดของท่าน

1. ท่านมีการวางแผนทิศทาง แนวโน้มความเป็นไปได้ของสถานศึกษา และกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในอนาคตอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรคภายในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านประพจน์ดีตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

4. ท่านจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. จากคำกล่าวที่ว่า “...การตระหนักรู้และการมีความเชื่อมั่นในตนเองขณะปฏิบัติงานสามารถนำพาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น...” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร จงให้เหตุผลประกอบ

.....

.....

.....

.....

Module 4

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (จำนวน 21 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อนำพาสถานศึกษามุ่งสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถจูงใจบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันโดยอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น และการมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

และเป้าหมาย

หน่วยที่ 3 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงาน

3.2 การวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเพื่อพัฒนา

สถานศึกษา

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การมีเจตคติที่ดีในการทำงาน

4.2 การคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

หน่วยที่ 1 ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ทำทนาย ควบคู่กับการเสริมสร้างเจตคติที่ดี ความคิดในเชิงบวก และการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและเห็นคุณค่าของตน นำไปสู่การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการ และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในระยะยาว

1.4 ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยมุ่งเน้นการสร้างเจตคติที่ดี การมองโลกในแง่บวก การตั้งเป้าหมายที่ทำทนาย และการเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน การเห็นคุณค่าของตนเอง และการมีพลังในการร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (สมคิด เทียนทอง, 2564)

ประเภทของการสร้างแรงบันดาลใจสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspirational Motivation) – การถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจน และทรงพลังเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจร่วม

2. การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) – การยกย่อง ชื่นชม และให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่พึงประสงค์

3. การส่งเสริมคุณค่าและความหมายของงาน (Meaningful Work Engagement) – การช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานตนเองและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในความสำเร็จขององค์การ

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเกิดแรงผลักดันจากภายใน (Intrinsic Motivation) ในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การให้คำชื่นชม การยอมรับในผลงาน การให้โอกาสในการพัฒนา และการสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรและกำลังใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและเห็นความสำคัญของบทบาทตนในองค์การ (สุนีย์ จุฑารัตน์, 2561)

2.2 การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย หมายถึง การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการทำงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การเชื่อมโยงเป้าหมายองค์การกับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน และการให้กำลังใจพร้อมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (สุนีย์ จุฑารัตน์, 2562)

หน่วยที่ 3 การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงาน

การตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยที่เป้าหมายจะต้องสามารถวัดผลได้และสามารถบรรลุได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด เพื่อส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการติดตามผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (วิเชียร พันธุ์มณี, 2563)

3.2 การวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

การวิเคราะห์ วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบใช้ในการกำหนดทิศทางและแนวทางการ

พัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในอนาคต การวิเคราะห์ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและข้อจำกัดของสถานศึกษา การวางแผนช่วยให้กำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจนและมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร รวมถึงการตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับอนาคตที่องค์กรต้องการไปถึง ในขณะเดียวกันการตั้งเป้าหมายช่วยให้สามารถวัดผลความสำเร็จและปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้การพัฒนาและการนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายยังเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน (อัคร ประเสริฐ, 2561)

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 การมีเจตคติที่ดีในการทำงาน

การมีเจตคติที่ดีในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีที่บุคคลมีต่อการทำงาน ซึ่งรวมถึงการมองโลกในแง่ดี, การมุ่งมั่นในการทำงาน, และความเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น โดยมักจะส่งผลให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เพราะการมีเจตคติที่ดีทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ โดยไม่ย่อท้อ นอกจากนี้เจตคติที่ดียังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอีกด้วย (อัคร ประเสริฐ, 2561)

4.2 การคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

การคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การมองสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ในแง่ดี โดยเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานในการแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การคิดเชิงบวกจะช่วยให้บุคคลมีทัศนคติที่เปิดกว้างและมีแรงจูงใจในการดำเนินงานต่อไป แม้จะมีอุปสรรคหรือความยากลำบากเข้ามา การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้อื่นทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานและความเชื่อว่าทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (อัคร ประเสริฐ, 2561)

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง (จำนวน 15 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ

- การประเมินจากใบงาน ใบกิจกรรม และการเข้าร่วมกิจกรรม โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์ด้วยตนเอง

- ศึกษากิจกรรม สืบค้น ข้อมูล จากเอกสาร แหล่งความรู้ หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอน

- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา

- อภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น (จำนวน 4 ชั่วโมง)

- ระดมความคิดและอภิปรายการนำเสนอเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนา มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงานและการให้คำปรึกษา

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม (จำนวน 2 ชั่วโมง)

- เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น และการมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนรู้ออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

6. สื่อ/เครื่องมือ

6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)

6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์

6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

7. การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการพัฒนา

- 1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.2 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

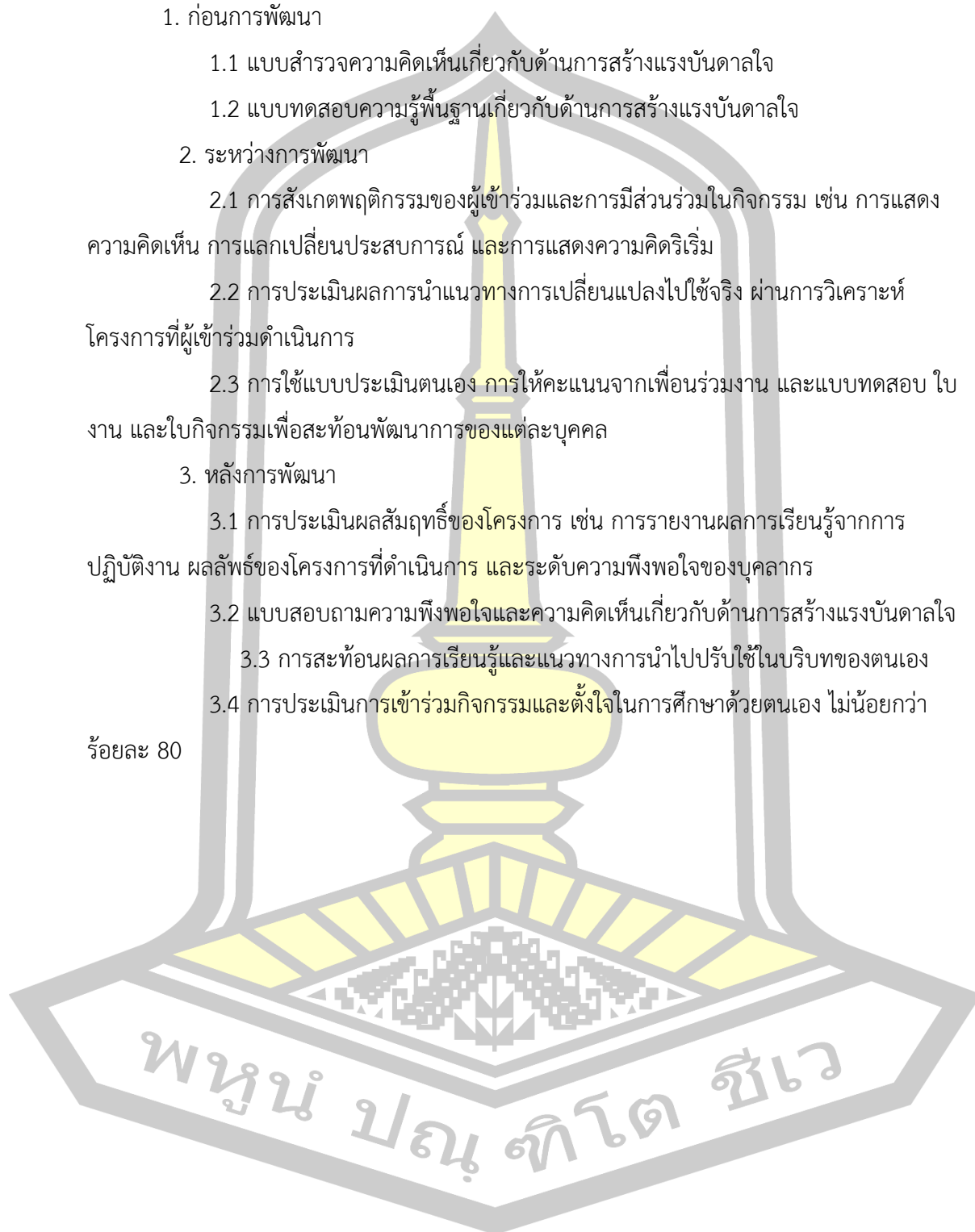
2. ระหว่างการพัฒนา

- 2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดริเริ่ม
- 2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ
- 2.3 การใช้แบบประเมินตนเอง การให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงาน และแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรมเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการพัฒนา

- 3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เช่น การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร
- 3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง
- 3.4 การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 80



ใบงานที่ 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

คำชี้แจง : ให้ผู้บริหารสถานศึกษาตอบคำถามต่อไปนี้จากประสบการณ์หรือความคิดของท่าน

1. ท่านคิดว่าปัจจัยหลักในการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

2. ท่านตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

พจน ภาณุ จิตโต ชูเว



คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จัดทำโดย

นางสาวจิราพัชร จิตรรักษา

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เล่มนี้ ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็น แนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอ้างอิงจากแนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผสมผสานกับข้อมูลจากการวิจัยและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

โปรแกรมนี้ถูกออกแบบโดยคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านขนาด สภาพแวดล้อม และปัจจัยทางการบริหาร โดยเน้นการพัฒนาใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านกระตุนการใช้ปัญญา ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

เนื้อหาภายในคู่มือเล่มนี้ประกอบไปด้วยรายละเอียดของโปรแกรม ขั้นตอนการนำไปใช้และแนวทางในการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างกรณีศึกษาที่สามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจและนำไปปรับใช้กับสถานการณ์จริงในโรงเรียนของตนเองได้

ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำโปรแกรมนี้นทุกท่าน รวมถึงคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมนี้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็ประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปปรับใช้เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาไทยให้ก้าวสู่โลกในสภาวะปัจจุบัน

นางสาวจิราพัชร จิตรักษา

พูน ปณ จิตโต

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ภาพรวมของโปรแกรม	1
คำแนะนำการใช้โปรแกรม	4
การดำเนินการ	4
วิธีการพัฒนา	5
ระยะเวลาที่ใช้ในการเสริมสร้าง	6
สื่อและแหล่งเรียนรู้	6
การวัดและประเมินผล	7
กำหนดการดำเนินการและรายละเอียดเนื้อหา	8

พหุบัน ปณ จิโต ชีเว

**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

หลักการ

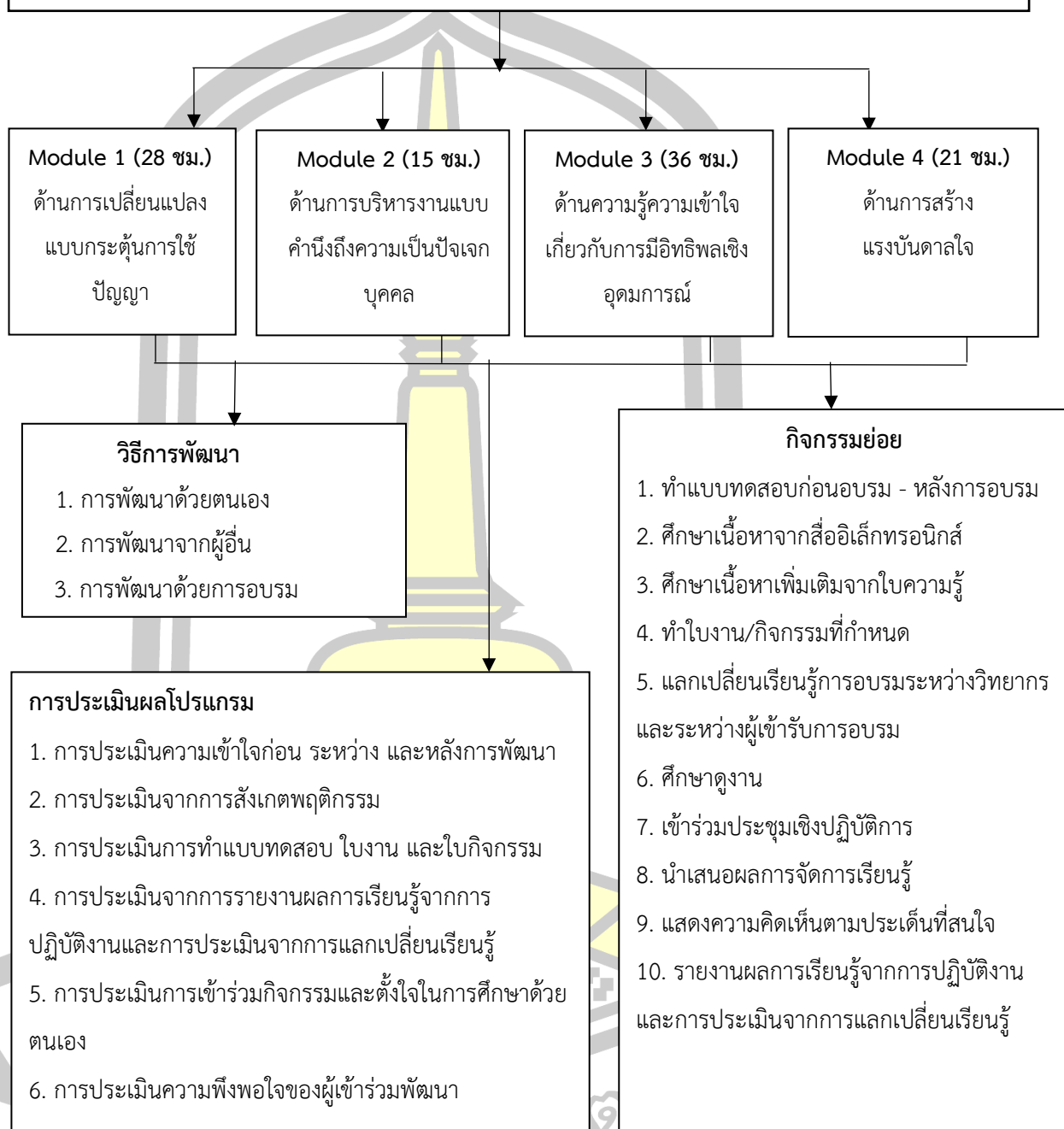
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษา กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดี คอยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จำเป็นในการนำองค์การไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์การทุกประเภท ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

การบริหารสถานศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงก้าวทันเทคโนโลยี

โปรแกรมนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดค้นหาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ และคอยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและคอยพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน และพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับนี้ใช้วิธีการเสริมสร้าง 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 70% จากการพัฒนาด้วยตนเอง เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน 20% จากการพัฒนาจากผู้อื่น เกิดจากการศึกษาดูงานในสถานที่จริง การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และ 10% จากการพัฒนาด้วยการอบรม เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหากิจกรรม วิธีการพัฒนา และการวัดผลและประเมินผล โดยโปรแกรมมีเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กก่อให้เกิดประโยชน์ในวงการศึกษาหลายด้าน อาทิ การวางแผนและตั้งเป้าหมายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาโดยการกระตุ้นการทำงานบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์การ และชื่นชมแก่บุคลากรตลอดเวลาเพื่อทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ผ่านการมอบหมายงานที่คำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาได้ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภายในสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่รวดเร็วเพื่อนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุด

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



ภาพรวมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กๆ โดยผู้นำโปรแกรมไปใช้ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพร้อมทั้งศึกษาเอกสารประกอบการเสริมสร้างโดยละเอียด
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดช่วงเวลาการเสริมสร้าง
3. จัดเตรียมประสานงานการเสริมสร้างตาม Module 1-4 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการเสริมสร้าง
5. วัดและประเมินผลการเสริมสร้าง

การดำเนินการ

การดำเนินการเสริมสร้างตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีขั้นตอนการแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้

1. คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการเสริมสร้าง โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
 - 1.1 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
 - 1.2 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 1.3 มีความสนใจในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมที่จะนำไปปรับใช้
 - 1.4 ได้รับการเสนอชื่อจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือสำนักงานเขตพื้นที่ฯ เพื่อให้เข้ารับการพัฒนา

2. ประชาสัมพันธ์โปรแกรมการเสริมสร้าง โดยมีวิธีการ ดังนี้

- 2.1 ส่งหนังสือราชการแจ้งโรงเรียนในสังกัดทราบและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา
เข้ารับการเสริมสร้าง
- 2.2 เผยแพร่รายละเอียดโครงการผ่านเว็บไซต์หลักของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ
- 2.3 ติดประกาศที่สำนักงานเขตพื้นที่ฯและสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กฯ มีรายละเอียดดังนี้

1. พิธีเปิด ปฐมนิเทศ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมฯ วัตถุประสงค์
เนื้อหา กระบวนการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการเสริมสร้าง บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และ
เอกสารที่ใช้ประกอบการบรรยาย
2. การประเมินความรู้และทักษะก่อนการเสริมสร้าง
3. ดำเนินการเสริมสร้างตามเนื้อหา Module 1-4

ขั้นตอนที่ 3 การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความรู้และทักษะหลังการเสริมสร้าง
2. พิธีปิดการเสริมสร้าง มอบเกียรติบัตร

วิธีการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงานสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการ
เรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70 เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับ
มอบหมายงาน เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพใน
สถานศึกษา
- 2) การพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 เกิดจากการศึกษาดูงานในสถานที่จริง การเข้า
ร่วมประชุม/สัมมนา และการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดี
จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

3) การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10 เกิดจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเสริมสร้าง

การเข้ารับการเสริมสร้างยึดหลักการ 70 : 20 : 10 รวมระยะเวลาตลอดโปรแกรม จำนวน 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ การปฏิบัติงานและการได้รับมอบหมายงาน จำนวน 70 ชั่วโมง คิดเป็น 70% โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา	จำนวน 20 ชั่วโมง
1.2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 11 ชั่วโมง
1.3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	จำนวน 25 ชั่วโมง
1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 15 ชั่วโมง

2. การพัฒนาจากผู้อื่น ได้แก่ การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และการเป็นพี่เลี้ยง จำนวน 20 ชั่วโมง คิดเป็น 20% โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา	จำนวน 5 ชั่วโมง
2.2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 3 ชั่วโมง
2.3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	จำนวน 7 ชั่วโมง
2.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 4 ชั่วโมง

3. การพัฒนาด้วยการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรม และการเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ จำนวน 10 ชั่วโมง คิดเป็น 10% โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา	จำนวน 3 ชั่วโมง
3.2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 1 ชั่วโมง
3.3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	จำนวน 4 ชั่วโมง
3.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 2 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. สื่อการสอนประกอบในการบรรยาย (Power Point)
3. สื่อวีดิทัศน์
4. สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม
5. ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีและเป็นที่ยอมรับ

การวัดและการประเมินผล

การวัดและประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินผู้อื่น
- 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็น การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ และการประเมินการเข้าร่วมกิจกรรม

ส่วนที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลา ทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการ

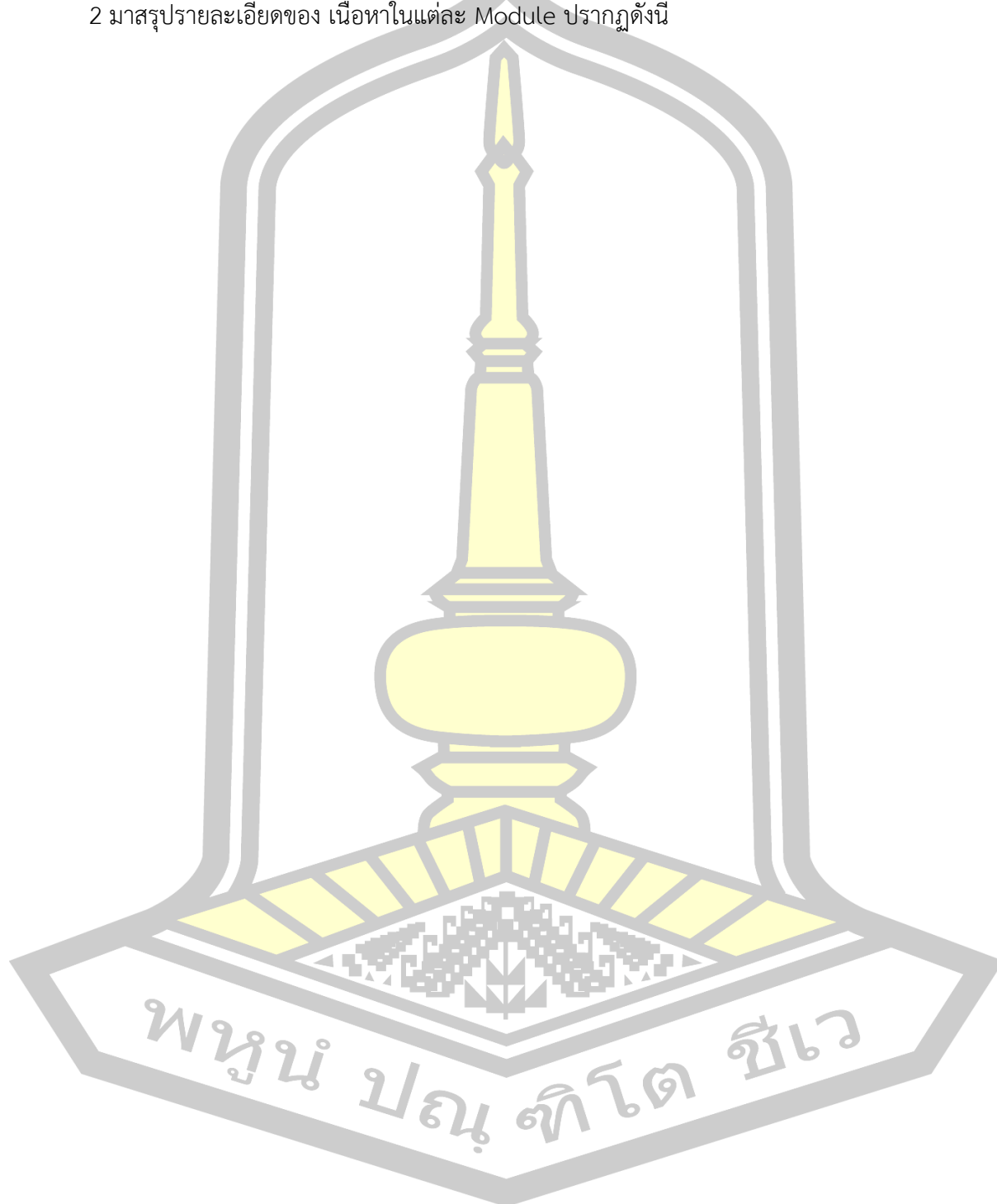
เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 100 คณะ มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คณะ)
แบ่งเป็น ชิ้นงานเดี่ยว (50 คณะ) ชิ้นงานกลุ่ม (30 คณะ) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (20
คณะ)

กำหนดการดำเนินการและรายละเอียดเนื้อหา

จากแบบร่างโปรแกรมและข้อมูลข้างต้น สามารถกำหนดตารางการดำเนินการเสริมสร้าง
ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

ที่/ เวลา	08.30-09.30	09.30- 10.30	10.30- 11.30	11.30- 12.30	12.30-13.30	13.30- 14.30	14.30- 15.30	15.30 16.30				
	ประเมินก่อน เสริมสร้าง	ฝึกอบรม Module 3 ด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์			ฝึกอบรม Module 3 ด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์		ฝึกอบรม Module 1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบ กระตุ่นการใช้ปัญญา					
1	ฝึกอบรม Module 1 ด้านการ เปลี่ยนแปลง แบบกระตุ่น การใช้ปัญญา	ฝึกอบรม Module 4 ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ			พักกลางวัน							
2	ศึกษาดูงาน		การพัฒนา ด้วยตนเอง						ฝึกอบรม Module 2 ด้านการ บริหารงาน แบบคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการ อบรมกับวิทยากร		
3									การพัฒนา ด้วยตนเอง	ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง		
4									การพัฒนาจากผู้อื่น			
5									อภิปรายการนำเสนอผล			
6					การพัฒนาด้วยตนเอง							
7					รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน							
8					ศึกษาดูงาน	แลกเปลี่ยนเรียนรู้การอบรมระหว่างผู้เข้า รับการอบรม						
9					การพัฒนาด้วยตนเอง							
					การพัฒนาจากผู้อื่น		ประเมินหลังเสริมสร้าง ประเมินความพึงพอใจ					

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากภาพรวมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต
2 มาสรุปรายละเอียดของ เนื้อหาในแต่ละ Module ปรากฏดังนี้



Module 1 ด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา (จำนวน 28 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางมาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าและเผชิญกับสถานการณ์ด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อนำมาแก้ไขปัญหในองค์กรได้ เป็นแรงขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นภาพปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน พร้อมกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันที่ดีกว่าเดิมส่งผลให้สถานศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญห และการใช้นวัตกรรม
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุนการใช้ปัญญาไปประยุกต์ใช้ใน

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการกระตุนการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 3 การคิดบูรณาการในการแก้ไขปัญหของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การใช้นวัตกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีพัฒนา

1. การพัฒนาด้วยตนเอง (20 ชั่วโมง)
2. การพัฒนาจากผู้อื่น (5 ชั่วโมง)
3. การพัฒนาด้วยการอบรม (3 ชั่วโมง)

กิจกรรม

1. เข้าร่วมอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานจากวิทยากรและศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมจากใบความรู้/แหล่งเรียนรู้
2. ทำใบงาน/ใบกิจกรรมที่กำหนด (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร)
3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
4. แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม
5. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. การศึกษาดูงานในสถานศึกษา
7. เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพ

การประเมินผล

1. ความเข้าใจก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. จากการสังเกตพฤติกรรม
3. การทำแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรม
4. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

Module 2 ด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (จำนวน 15 ชั่วโมง)

หลักการ

การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอย่างยิ่งต้องรู้จักจุดเด่น จุดด้อย ความถนัด ความแตกต่างระหว่างบุคคล การค้นหาศักยภาพของแต่ละคนพร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และการสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถตามที่ได้รับมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล และมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึงกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่ปรึกษา

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการบริหารงานแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 3 การเป็นที่ปรึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีพัฒนา

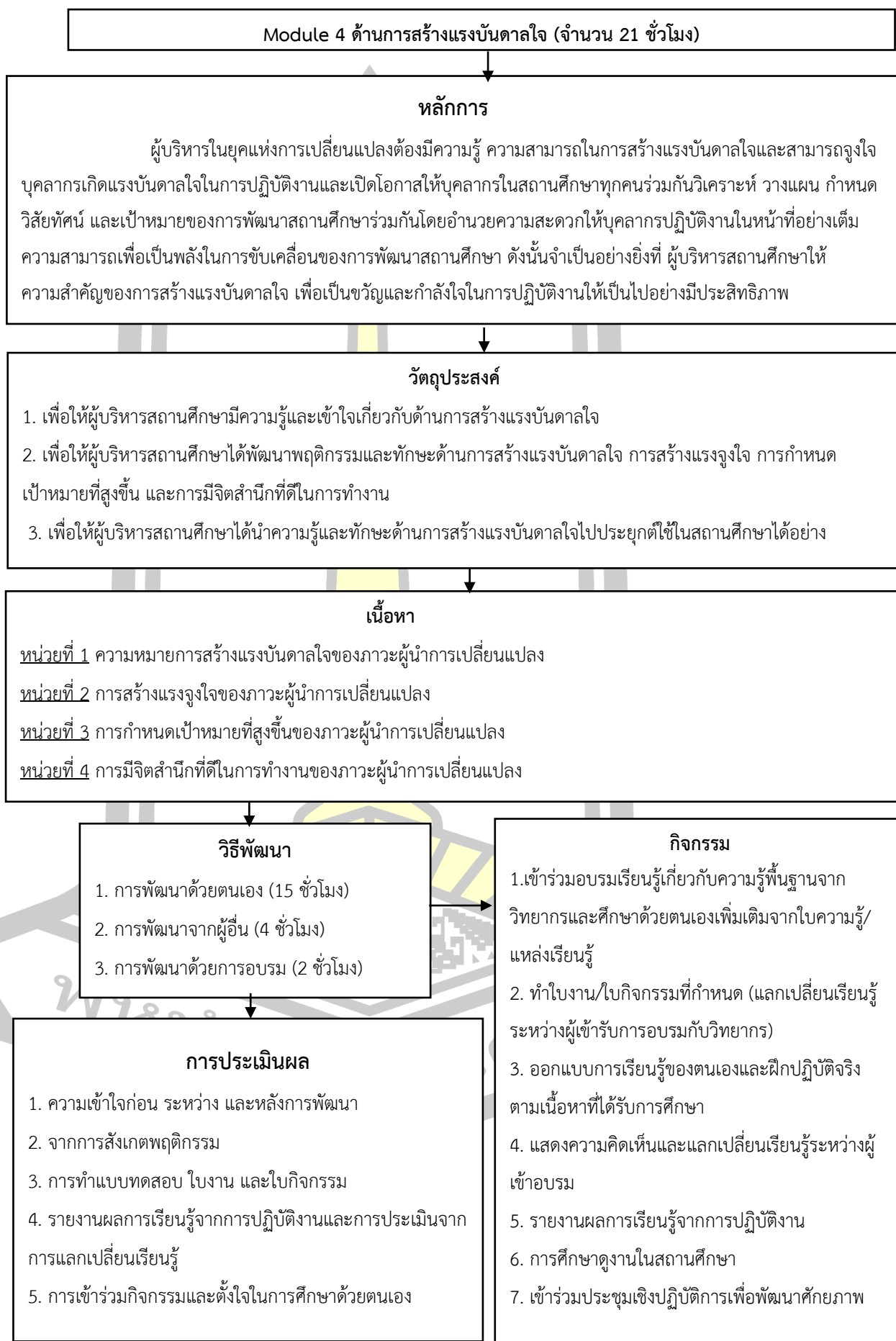
1. การพัฒนาด้วยตนเอง (11 ชั่วโมง)
2. การพัฒนาจากผู้อื่น (3 ชั่วโมง)
3. การพัฒนาด้วยการอบรม (1 ชั่วโมง)

การประเมินผล

1. ความเข้าใจก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. จากการสังเกตพฤติกรรม
3. การทำแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรม
4. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

กิจกรรม

1. เข้าร่วมอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานจากวิทยากรและศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมจากใบความรู้/แหล่งเรียนรู้
2. ทำใบงาน/ใบกิจกรรมที่กำหนด (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร)
3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
4. แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม
5. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. การศึกษาคูณานในสถานศึกษา
7. เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพ



Module 3 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (จำนวน 36 ชั่วโมง)

หลักการ

การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการ เนื่องจากภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ กระบวนการและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรผ่านการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีกระบวนการ ขั้นตอนที่ชัดเจน และมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหา และให้ความสำคัญในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมและร่วมกันตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก้าวทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ความหมายการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 2 การประพจน์ตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 4 การเห็นคุณค่าในตนเองและการมีความเชื่อมั่นในตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีพัฒนา

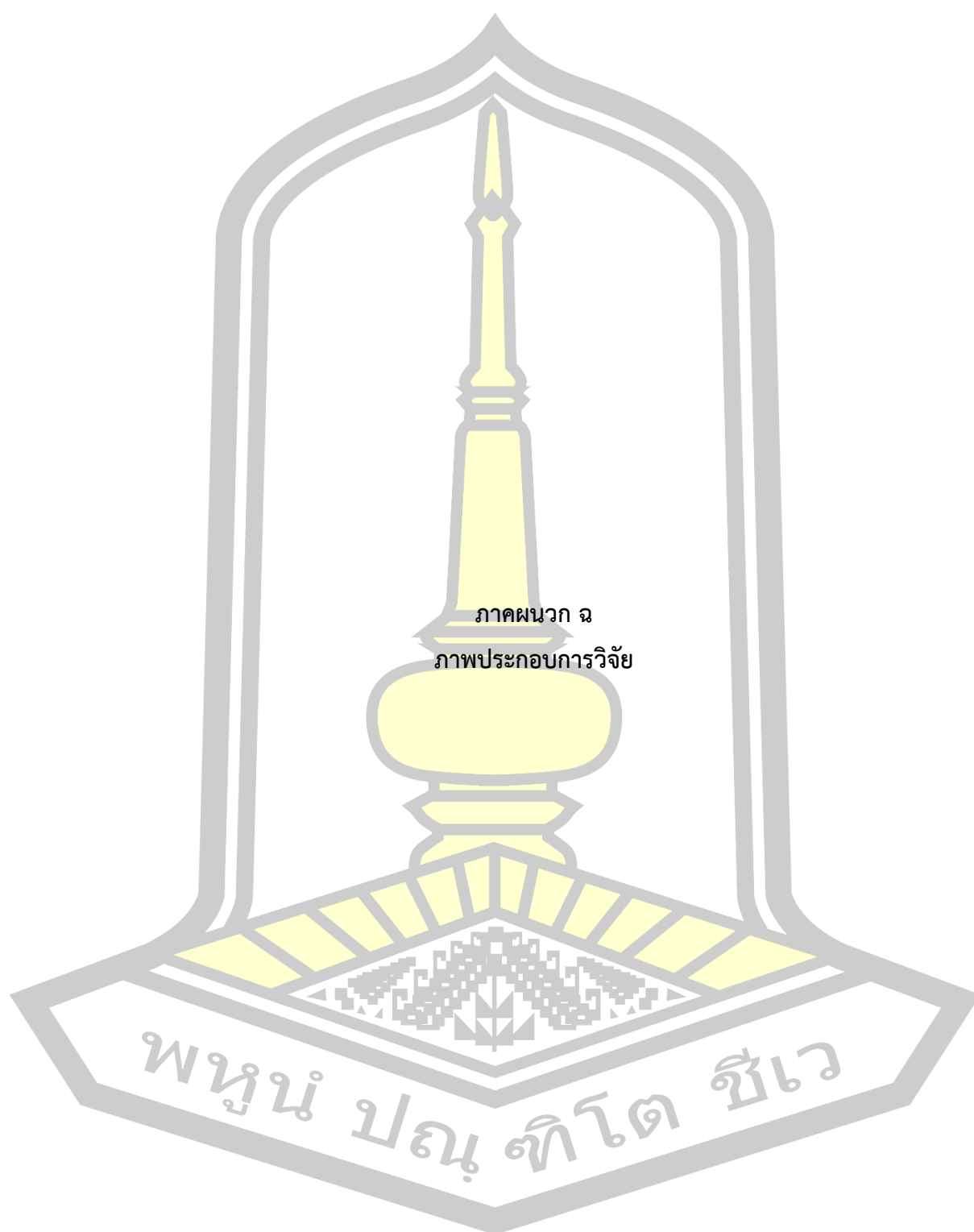
1. การพัฒนาด้วยตนเอง (25 ชั่วโมง)
2. การพัฒนาจากผู้อื่น (7 ชั่วโมง)
3. การพัฒนาด้วยการอบรม (4 ชั่วโมง)

กิจกรรม

1. เข้าร่วมอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานจากวิทยากรและศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมจากใบความรู้/แหล่งเรียนรู้
2. ทำใบงาน/ใบกิจกรรมที่กำหนด (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร)
3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา
4. แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม
5. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. การศึกษาดูงานในสถานศึกษา
7. เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนา

การประเมินผล

1. ความเข้าใจก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. จากการสังเกตพฤติกรรม
3. การทำแบบทดสอบ ใบงาน และใบกิจกรรม
4. รายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การเข้าร่วมกิจกรรมและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง





ภาคผนวกที่ 1 ภาพการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์แก่
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก



พ.ศ. ๒๕๖๓



ภาคผนวกที่ 2 ภาพการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กคนที่ 1



ภาคผนวกที่ 3 ภาพการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กคนที่ 2



ภาคผนวกที่ 4 ภาพการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กคนที่ 3



ภาคผนวกที่ 5 ภาพการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



ภาคผนวกที่ 6 ภาพการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



ภาคผนวกที่ 7 ภาพการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



ภาคผนวกที่ 8 ภาพการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ จิราพัชร จิตรรักษา
วันเกิด 30 มีนาคม พ.ศ. 2540
สถานที่เกิด อำเภอดง จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 33 หมู่ 11 ตำบลเมืองคง อำเภอดง จังหวัดนครราชสีมา รหัสไปรษณีย์ 30260
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนไตรคามประชาพัฒนา 65 หมู่ 6 ตำบลเปือยน้อย อำเภอเปือยน้อย จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 30430
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2552 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนชุมชนคงวิทยา จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2558 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนมารีย์วิทยา จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2563 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)
สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิต ชีเว