

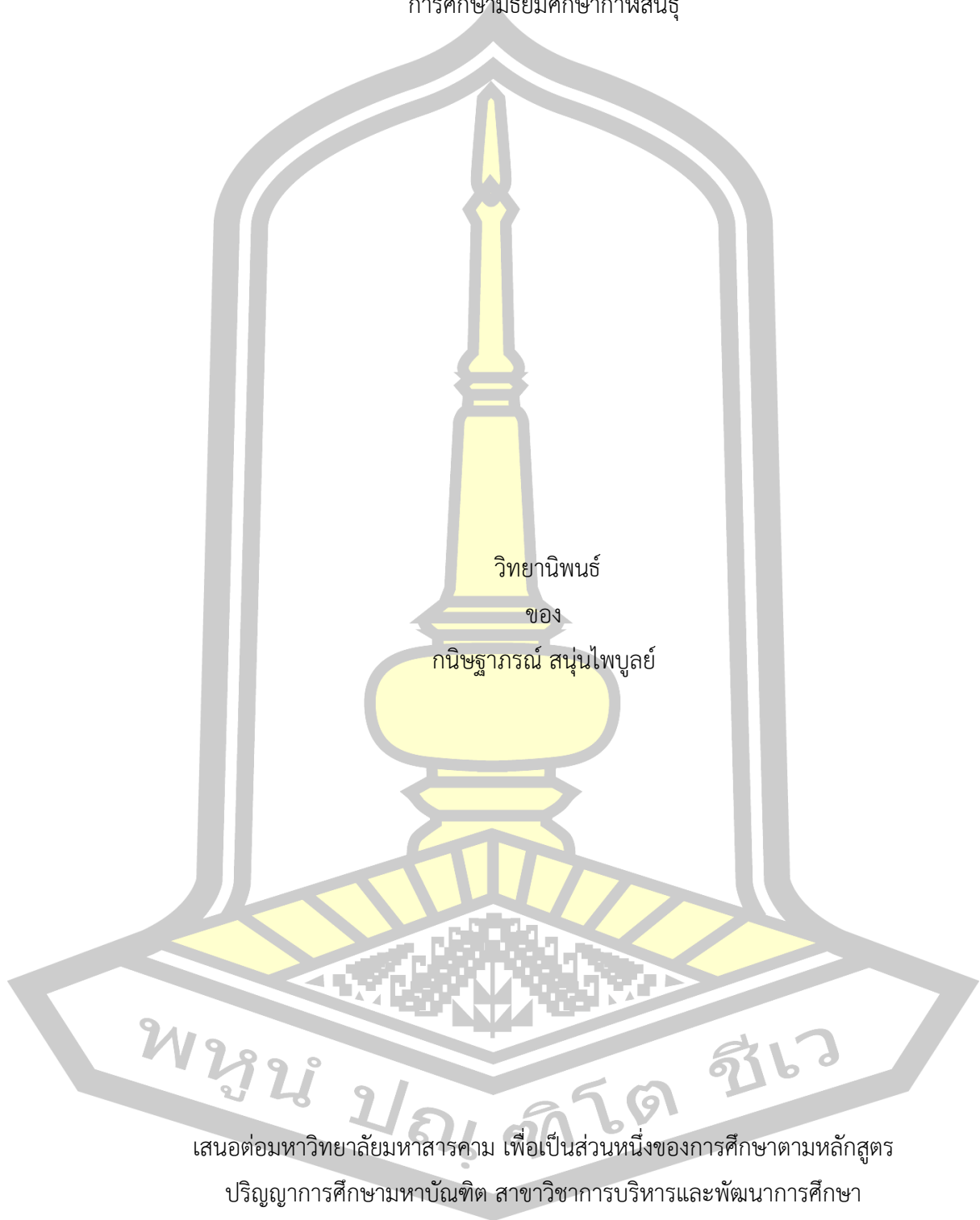
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

วิทยานิพนธ์
ของ
กนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

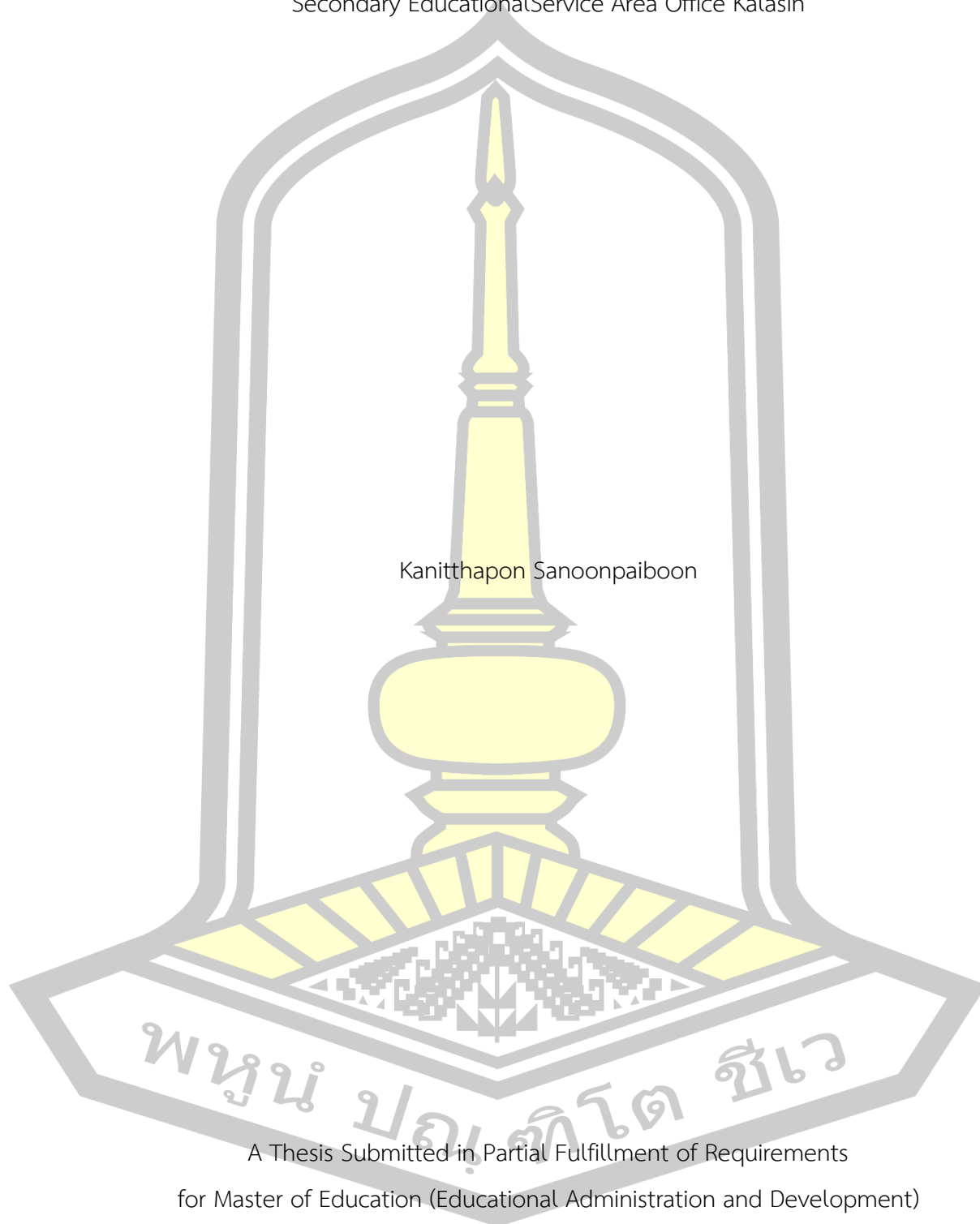


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

A Program to Adaptive of Transformational Leadership of School Administrators under
Secondary Educational Service Area Office Kalasin



Kanitthapon Sanoonpaiboon

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

August 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวกนิษฐาภรณ์ สนุ่น
ไพบุลย์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ประสาท เนืองเฉลิม)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ลักขณา ศรีวัฒน์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์		
ผู้วิจัย	กนิษฐาภรณ์ สนุ่นไพบูลย์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ประสาท เนืองเฉลิม		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

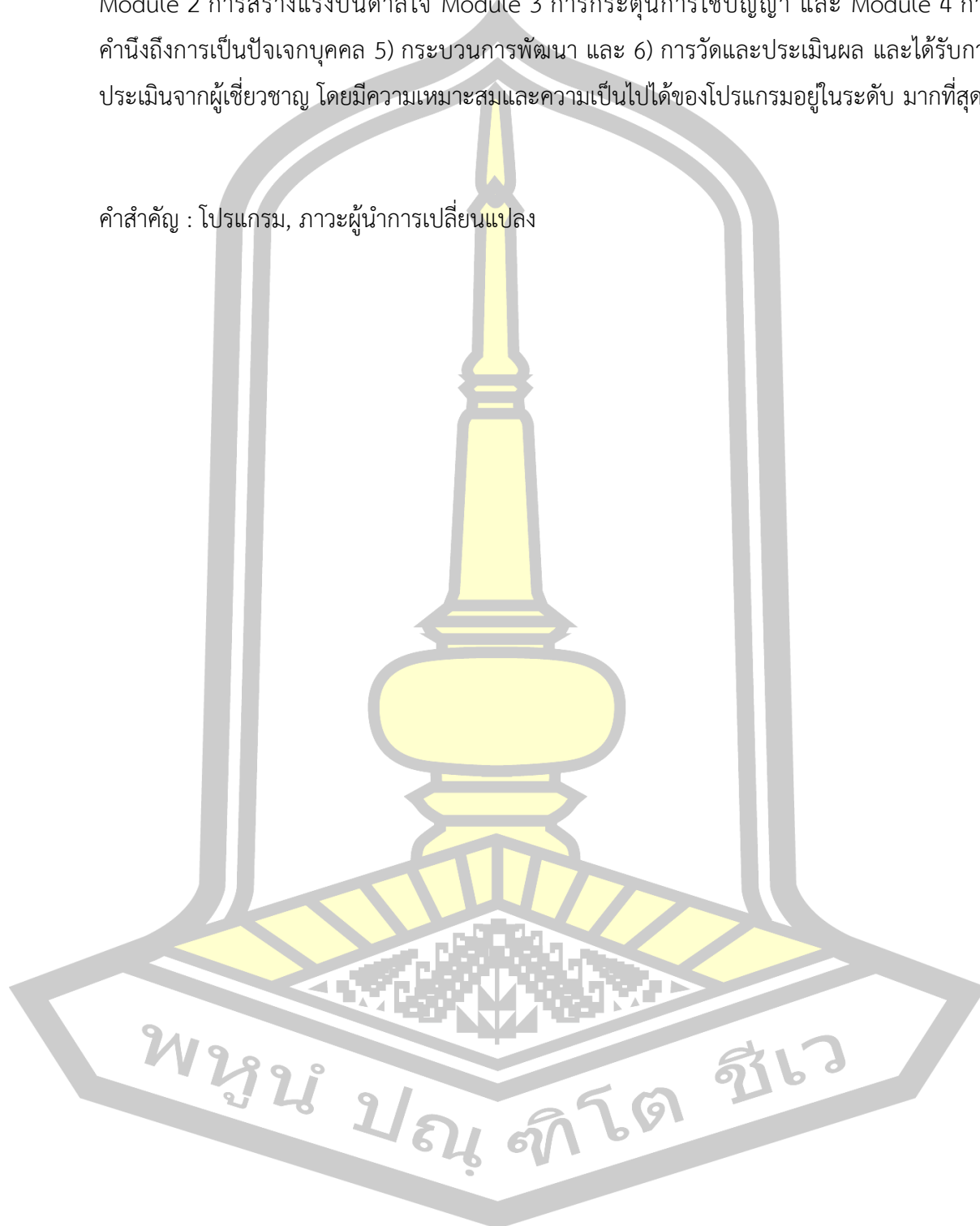
การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ
ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ การดำเนินการวิจัยแบ่ง
ออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู จำนวน 320 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ
วิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึง
ประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความ
ต้องการจำเป็น เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงการเป็น
ปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3)

เป้าหมาย 4) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การ
คำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล และได้รับการ
ประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับ มากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



TITLE	A Program to Adaptive of Transformational Leadership of School Administrators under Secondary Educational Service Area Office Kalasin		
AUTHOR	Kanittthapon Sanoonpaiboon		
ADVISORS	Associate Professor Prasart Nuangchalem , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

This study aimed to (1) investigate the current and desired states as well as of the priority need transformational leadership among school administrators under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Kalasin; and (2) To develop a program to enhance transformational leadership competency of educational institution administrators under the secondary educational service area office Kalasin. The research employed a two-phase sequential mixed-methods design. Phase 1, investigate the current and desired states as well as of the priority need transformational leadership among school administrators under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office A sample of 320 participants, comprising school administrators and government teachers, The research instruments were data analyzed questionnaire and eurrent semi-structured interviews. Statistics for percentage, mean, and standard deviation and the Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). Phase 2 Developing a program to enhance transformational leadership competency of educational institution administrators under the secondary educational service area office Kalasin. Assessment evaluated by five experts. The research tool was and evaluated form program's relevance, appropriateness, and feasibility, with their feedback analyzed using data analyzed mean and standard

deviation. The research findings are as follows.

1. investigate the current and desired states as well as of the priority need transformational leadership among school administrators under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Kalasin. was as at a moderate level, whereas the desired state was including at a high level and priority need of wich form high to low intellectual stimulation as the most critical area requiring enhancement, followed sequentially by intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation and idealized influence.

2. A program to enhance transformational leadership competency of educational institution administrators under the secondary educational service area office Kalasin. Content of (1) principles, (2) objectives, (3) goals, (4) content that systematically organized into four distinct modules: Module 1 – Idealized Influence; Module 2 – Inspirational Motivation; Module 3 – Intellectual Stimulation; and Module 4 – Individualized Consideration. (5) development process, and (6) evaluation and assessment. The program's content is systematically organized into four distinct modules: Module 1 – Idealized Influence; Module 2 – Inspirational Motivation; Module 3 – Intellectual Stimulation; and Module 4 – Individualized Consideration. The program was by the expert at the highest level of appropriateness and feasibility.

Keyword : Program, Transformational Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศรีวัฒน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำในการวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ดร.นุกูล ทรงมงคลรัตน์ ดร.วรพงษ์ เกาชาลี นายอิสรพล ปิ่นขจร นายวิษณุ ทุมมี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.จารุวรรณ รัตนมาลี นายชัยมงคล รัตนประกรณ์ นายอภิชน นาชัยฤทธิ์ ดร.วิรัช มะเจี้ยว นางสาวบรรจพร แยมละมูล ที่กรุณาเป็นผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ขอขอบพระคุณ ดร.วรุตม์ เขจรสัตย์ ดร.วิญญู อุดระ ดร.เด่นจิตพิพนธ์ จันทะมูล ดร.กฤษณัย ลำจุมจิ่ง และนางสาวจารุมาศ แสงสว่าง ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยตลอดจนผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนกมลไสย ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อสุพจน์ สนั่นไพบูลย์ คุณแม่จันทร์สวย สนั่นไพบูลย์ และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจและกำลังใจทรัพย์แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาดำเนินการมา

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตรุ่น พ.36 ที่ได้ให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือในด้านวิชาการและเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ดูแลให้ความช่วยเหลือเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

กนิษฐาภรณ์ สนั่นไพบูลย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	30
การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	34

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	48
กระบวนการหรือหลักการที่ใช้ในการออกแบบ พัฒนา และประยุกต์ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ ปัญหา การออกแบบโครงสร้างโปรแกรม การทดสอบและปรับปรุง เพื่อให้โปรแกรมทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน	48
กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	52
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ	58
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
6.1 งานวิจัยในประเทศ	65
6.2 งานวิจัยต่างประเทศ	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	71
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ	73
ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ	80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	128
ความมุ่งหมายของการวิจัย	128
สรุปผล	128
อภิปรายผล	130
ข้อเสนอแนะ	134
บรรณานุกรม	136

บรรณานุกรม.....	137
ภาคผนวก.....	144
ภาคผนวก ก.....	145
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	145
ภาคผนวก ข.....	164
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	164
ภาคผนวก ค.....	169
หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	169
ภาคผนวก ง.....	175
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลัทธิ.....	175
ประวัติผู้เขียน.....	210



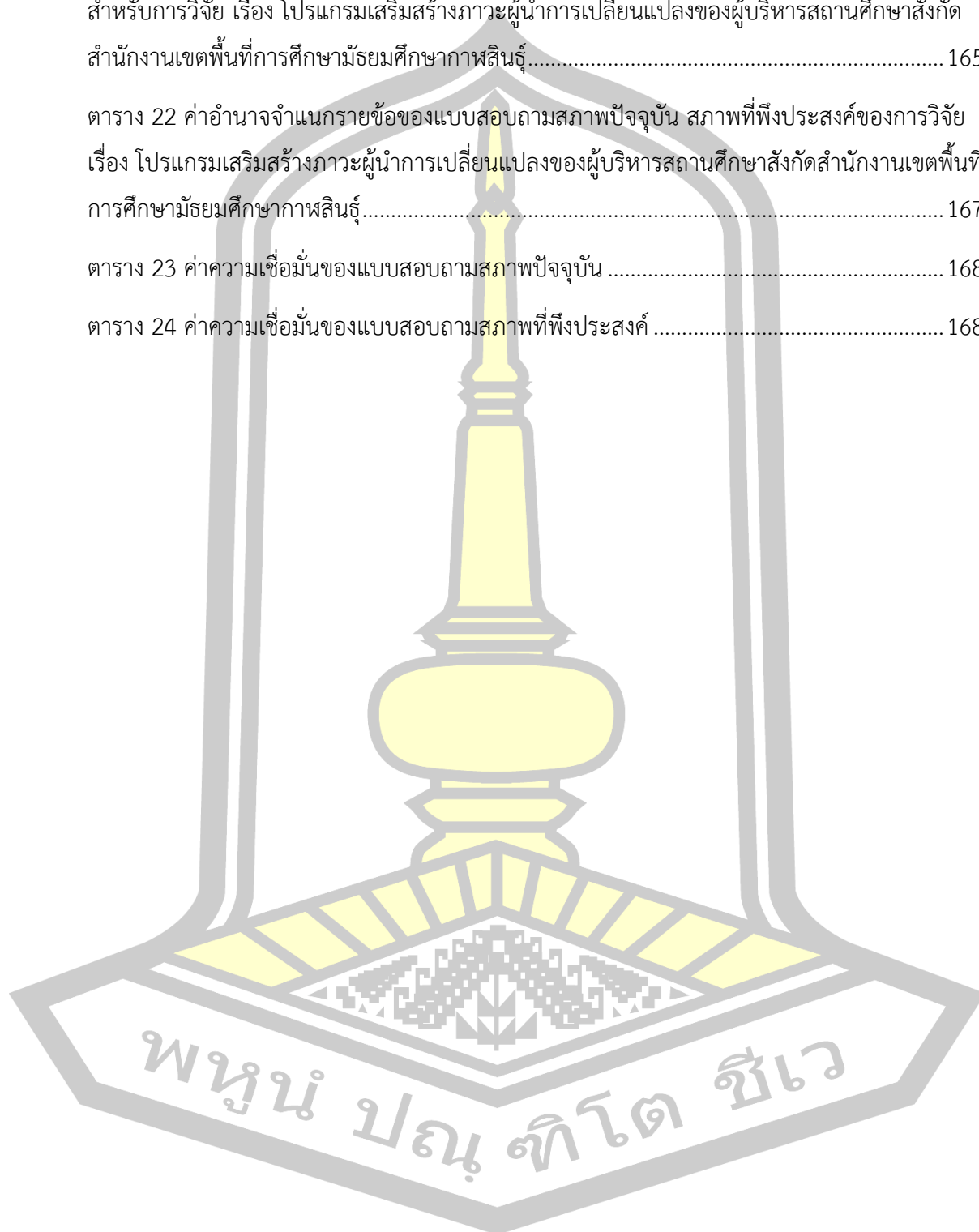
สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	23
ตาราง 2 การสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี	41
ตาราง 3 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	47
ตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	57
ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	74
ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่ง และระดับการศึกษา	87
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	88
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	89
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	91
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	92

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	94
ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	96
ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	97
ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	98
ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	99
ตาราง 16 แสดงการสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์	106
ตาราง 17 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์.....	116
ตาราง 18 แสดงวิธีการ รายละเอียดกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์.....	124
ตาราง 19 แสดงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนชั่วโมงตามกรอบการพัฒนา 70:20:10 ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	125
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์.....	127

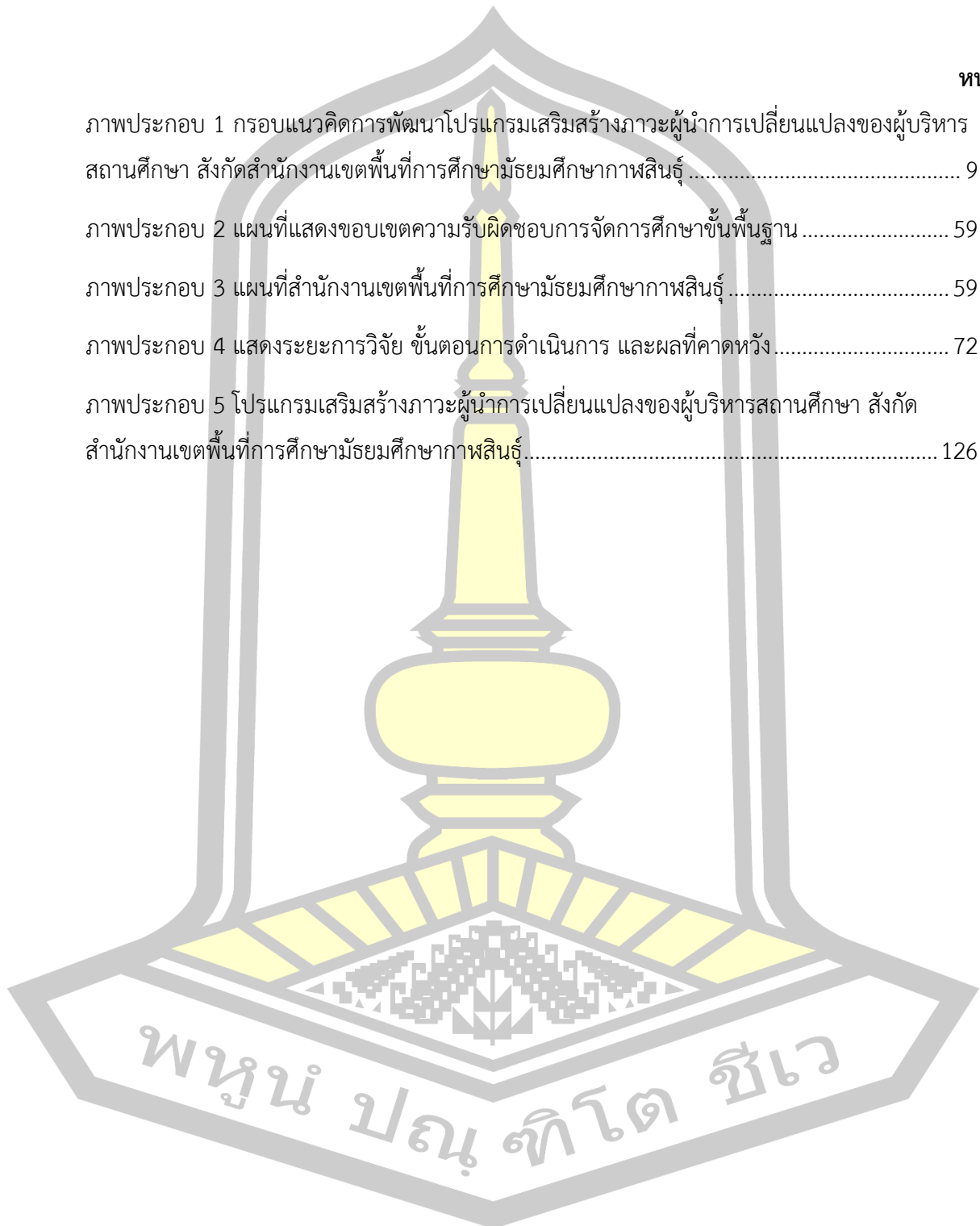
ตาราง 21 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม สำหรับการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคีสินธุ์.....	165
ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคีสินธุ์.....	167
ตาราง 23 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน	168
ตาราง 24 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์	168



สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์	9
ภาพประกอบ 2 แผนที่แสดงขอบเขตความรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	59
ภาพประกอบ 3 แผนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์	59
ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	72
ภาพประกอบ 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์	126



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สภาวะปัจจุบันของประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมและเศรษฐกิจของโลกไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลกระทบและเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การปรับเปลี่ยนจากสภาพสังคมเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความผันผวนในการเรียนรู้การเข้ามาของเทคโนโลยี ซึ่งได้ทำลายล้างธุรกิจหลายอย่างที่ปรับตัวไม่ทันที่ถึงขั้นทำให้องค์กรและบางอาชีพล้มหายไป ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิดอาชีพใหม่ๆ มากมาย การเรียนรู้ในโลกยุคผันผวนนี้จำเป็นต้องมีผู้นำทางการศึกษาที่สามารถสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างหลากหลายและมีคุณภาพ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ (เจริญ ภูมิวิจิตร, 2565) ส่งผลต่อองค์กรต่างๆ จำเป็นจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือเหนือคู่แข่งได้จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของฝ่ายปฏิบัติการ หากบุคลากรได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ก็จะส่งผลให้สามารถทำงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรบริหารงานและสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้นนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรแล้วจะต้องมีทักษะในการจูงใจบุคลากรโดยต้องหาสิ่งเร้าต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก อารมณ์ ความต้องการด้านร่างกายของบุคลากรซึ่งการที่มีผู้บริหารที่จะจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องรู้จักบุคลากรในองค์กรด้วยเพื่อจะได้นำเสนอ นโยบาย สิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายสำหรับการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร ประกอบกับปัจจุบันบุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและมีทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากอดีตเพราะสังคมปัจจุบันมีความซับซ้อนเกี่ยวพันกันมากขึ้นทำให้การบรรเทาแบบเผด็จการไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทกับองค์กร

อย่างเต็มที่นอกจากนี้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ๆ ก็พร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้นและคงไม่พอใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่บุคลากรจะต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงานเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ การจงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิคต่างๆ ตลอดจนการสั่งสมประสบการณ์จากชีวิตจริงเพื่อนำมาใช้ในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพัชร ลากบำรุงวงศ์, 2562)

เมื่อโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยุคโลกพลิกผัน (VUCA WORLD) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมความพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ V: Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว U: Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ยากจะอธิบาย

C: Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

A: Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้

ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาต้องพัฒนาการศึกษาอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา โอกาสทางการศึกษา ให้ทุกคนมีโอกาสได้รับ ได้เรียน เข้าถึงการศึกษาเป็นอันดับแรก ทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มอาชีพ ทุกระดับ การศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การจัดการศึกษาในทุกๆระดับ ปัจจุบันนี้มีความแตกต่างกันมากทั้งด้านกายภาพ จิตภาพ สังคมภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาด้วยสภาพที่สังคมแตกต่างกัน ทั้งสังคมเมือง สังคมชนบท การบริหารจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน แม้แต่ช่องว่างของคนรวย คนจน สังคม วัฒนธรรม ก็ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา เมื่อทุกคนมีโอกาสได้เข้าถึงการศึกษา ทำให้ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จะทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางการศึกษาตามา เศรษฐกิจสังคมก้าวหน้าประเทศชาติก้าวสู่ความยั่งยืน ไม่ว่าสถานการณ์จะวิกฤตหรือไม่วิกฤต ยิ่งในสถานการณ์วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน(มดิชน, 2564, อ้างถึงใน กมลพรรณ จันทร, 2564) จะเห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษานั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องมองโลกอย่างทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะอย่างด้านเทคโนโลยี ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเปิดใจ และใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อการล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีทักษะหรือศิลปะในการใช้ชีวิต ทักษะการเรียนรู้ ปรับตัว สร้างสรรค์ และจะต้องมีความคล่องตัว ตลอดจนมีภูมิคุ้มกันที่จะรับมือกับสถานการณ์ในยุค VUCA WORLD (พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2561)

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเป็นการนำหรือการทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ประสงค์ ตามเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหาร ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้ทำการศึกษา ไว้หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม ทฤษฎีด้านสถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายอย่างเห็นได้ชัดเพราะมีคำกล่าวว่า ถ้าองค์กรที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุกๆวันนั้น เป็นเพราะผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำที่ดี หรือขาดภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และทำให้เกิดการจูงใจอย่างมากต่อตัวผู้ตาม เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มภาวะผู้นำเพื่อพัฒนางานในขอบเขตของแต่ละคนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ตัดสินใจ และผู้สั่งการน้อยที่สุดแต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการเป็น ผู้รับรู้ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และผู้อำนวยความสะดวก (รัชนี้ วิเศษสังข์ 2537: 15) เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ในการริเริ่มงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ และพัฒนางานในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสภาวะการณ์การปฏิรูปการศึกษา จากผลการวิจัยและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่างๆจำนวนมาก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพขององค์กรจะมีข้อจำกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลึกลับได้รับทราบปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหารการศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จ ประกอบกับสภาพการบริหารงานในสถานศึกษาในปัจจุบัน จะเห็นว่าในการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) การศึกษาได้เข้ามามีบทบาทในการประเมินสถานศึกษา รอบที่ 5 สรุปได้ว่า ผลประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมของสถานศึกษาได้มาตรฐานร้อยละ 45 ไม่ได้มาตรฐานร้อยละ 55 เกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาของรัฐขนาดเล็กในชนบท (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) 2567: 15) จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานมีมากกว่าครึ่งหนึ่งของสถานศึกษาทั้งหมดผลจากการประเมินสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของไทยว่ายังขาดมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายสำคัญอย่างยิ่งของชาติที่จะนำมาช่วยพัฒนาคนไทยส่งผลต่อการพัฒนาชาติไทยในอนาคตด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาระดับชาติ จะทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ. ที่คาดหวังให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาอยู่ในปัจจุบันโดยมีจุดเน้นที่หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ของหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดนโยบายแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและนักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะต้องใช้ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ หาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการพลินธุ์ที่ต้องการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการพลินธุ์อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการพลินธุ์ ที่พัฒนาขึ้นควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการพลินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการพลินธุ์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการพลินธุ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสมต่อไป

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารของนักวิชาการการศึกษาต่างๆ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.1.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 หลักการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษาประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ

1.2.1 ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากปฏิบัติจริง

1.2.2 ร้อยละ 20 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านการศึกษาดูงาน

1.2.3 ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากการอบรม

1.3 วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าหลักการที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 รูปแบบ ได้แก่

1.3.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ ร้อยละ 70 มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ และการมอบหมายงาน

1.3.2 การเรียนรู้จากผู้อื่น ร้อยละ 20 มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน และการสร้างเครือข่าย

1.3.3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการอบรมร้อยละ 10 มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรม

1.4 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆ องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

- 1.4.1 หลักการ
- 1.4.2 วัตถุประสงค์
- 1.4.3 เป้าหมาย
- 1.4.4 เนื้อหา
- 1.4.5 กระบวนการพัฒนา
- 1.4.6 ประเมินผล

1.5 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆการพัฒนาโปรแกรมมีขั้นตอนดังนี้

- 1.5.1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องมีการพัฒนา
- 1.5.2 การออกแบบโปรแกรม
- 1.5.3 การประเมินผลโปรแกรม

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 134 คน และข้าราชการครู จำนวน 1,777 คน รวมเป็นทั้งสิ้น 1,911 คนจากสถานศึกษา 55 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จำนวน 97 คน และข้าราชการครู จำนวน 223 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน จากสถานศึกษา 55 แห่ง

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ และข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

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

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ สุธรรม ธรรมทัศน์ (2563), Lombardo และ Eichinger (1996), Charles and Wagnier (2013) และ Jennings (2013) ได้หลักการพัฒนาเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70: 20: 10 ดังนี้

- 2.1 ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการประสบการณ์
- 2.2 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการศึกษาดูงาน
- 2.3 ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการอบรม

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Megginson (1972), McCauley (1986), Whitmire และ Nienstedt (1991), Dubrin (2004) และ Anderson และคณะ (2010) ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 วิธี ดังนี้

- 3.1 ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากการประสบการณ์ มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติจริง

3.2 ร้อยละ 20 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่นมีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ การมอบหมายงาน การสอน และการช่วยเหลือแนะนำ

3.3 ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากการอบรม มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา และการอบรมเชิงปฏิบัติการ

4. องค์ประกอบโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ กนกอร สมปราษฎ์ (2546) , บุญยา วีรกุล (2558) , สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561), Yukl (2010), Mintzberg (2015), Hughes, Ginnett และ Curphy (2019) ได้องค์ประกอบโปรแกรม 5 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1 หลักการ

4.2 วัตถุประสงค์

4.3 เนื้อหา

4.4 กระบวนการพัฒนา

4.5 การวัดและประเมินผล

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

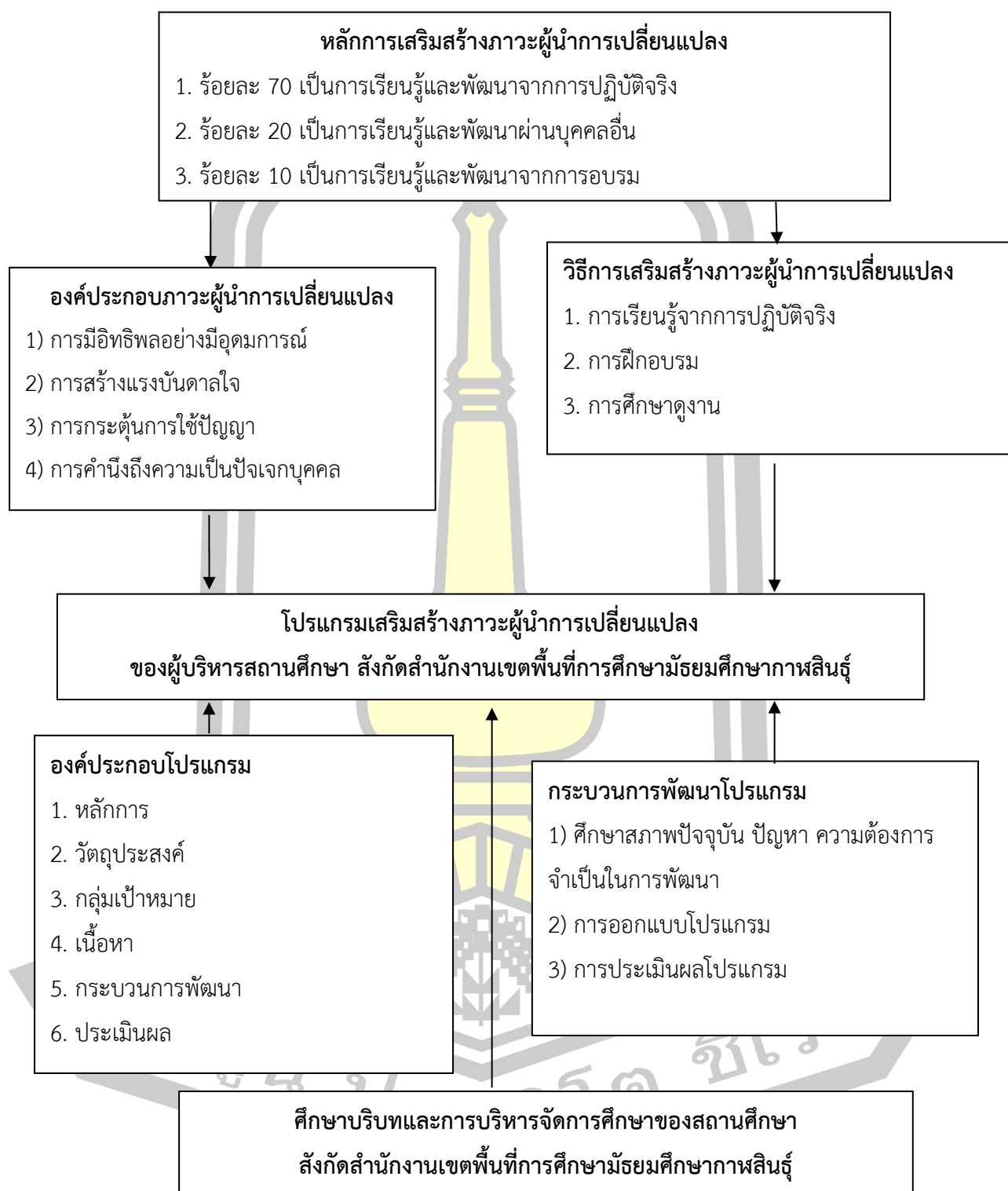
5.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

5.2 การออกแบบโปรแกรม

5.3 การประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ แสดงดังภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือชุดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่อาศัยกระบวนการของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมไปสู่ทิศทางใหม่ที่ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตาม รู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง นำยกย่องน่าเคารพนับถือทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด เชื่อมมั่นในตนเองและมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความท้าทายในเรื่องราวงานทำให้ผู้ตามมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมาย

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แสวงหาแนวทางใหม่มาใช้ในการแก้ปัญหาในหน่วยงานกระตุ้นให้ ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์

2.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็นโค้ชและเป็นพี่ที่ปรึกษาที่จะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

3. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดการพัฒนาดำเนินการตามสัดส่วน ประกอบด้วย ดังนี้

3.1 ร้อยละ 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการปฏิบัติจริง

3.2 ร้อยละ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น

3.3 ร้อยละ 10% เป็นการเรียนรู้จากอบรม

4. วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักการเสริมสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามสัดส่วน 70: 20: 10 ประกอบไปด้วยดังนี้

4.1 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักร้อยละ 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากปฏิบัติจริง ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

4.1.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job Shadowing/Observation) หมายถึง เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการสังเกต ติดตามพฤติกรรมของบุคคลต้นแบบที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องที่ต้องการให้ได้รับการพัฒนา

4.1.2 การมอบหมายงาน (Job Assignment) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำจากประสบการณ์จริง จากงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ เรียนรู้จากประสบการณ์จริงผ่านการปฏิบัติงานโดยตรง ในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงานหรือการเพิ่มปริมาณงานให้ปฏิบัติมากขึ้น

4.2 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักร้อยละ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

4.2.1 การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีผู้สอนหรือโค้ชคอยชี้แนะ ดึงศักยภาพในสิ่งที่ถูกสอนมีความสามารถอยู่แล้ว เพียงแต่ผู้สอนงานชี้แนะ เต็มเต็มบางส่วน ทำให้ผู้ถูกสอนเข้าใจเนื้อหา งาน สามารถนำไปใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้

4.2.2 การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำจากการเข้าสังคม เข้าร่วมกลุ่มเพื่อทำความรู้จักกับคนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรับฟังข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้กับการทำงาน สร้างความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

4.3 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักร้อยละ 10% เป็นการเรียนรู้จากการอบรม ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

4.3.1 การอบรม หมายถึง การฝึกอบรมเพิ่มพูนประสบการณ์โดยการได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ที่คอยแนะนำถ่ายทอดความรู้ให้อย่างใกล้ชิด

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่(พิเศษ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

7. ข้าราชการครู หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆในสถานศึกษาของรัฐ ตำแหน่ง ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

8. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ที่เป็นอยู่ปกติในปัจจุบัน

9. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ หมายถึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ 18 อำเภอ ในจังหวัดภาพสินธุ์ ประกอบด้วย
อำเภอกมลาไสย อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอเขาวง อำเภอคำม่วง อำเภอห้วยชัย อำเภอดอนจาน
อำเภอท่าคันโท อำเภอนาคู อำเภอนามน อำเภอเมืองภาพสินธุ์ อำเภอขามเฒ่า อำเภอวังน้อย
อำเภอสมเด็จ อำเภอสีหพันธ์ อำเภอสว่างแดนดิน อำเภอหนองกุงศรี อำเภอห้วยผึ้ง และอำเภอห้วยเม็ก



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยกำหนดหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การเสริมสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 2.3 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 3.3 ความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งคำว่า “Transformational Leadership” นี้ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย เป็นภาษาไทยต่างๆ กันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปรีวรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจะใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่า วิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือ แก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิด การสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และตลอดจน การที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน กลุ่มหรือในองค์กร

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า กระบวนการวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัย องค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานการปรับเปลี่ยน

โครงสร้างวิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธี ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการมีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงานและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Burns (1987) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การเป็นผู้นำให้ผู้ตามอยู่เหนือ ขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง เป็นผู้ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

Tichy และ Devenna (1990) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้มีความสามารถที่ทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรยิ่งขึ้น

Yukl (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจศรัทธา เลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือ และผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

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

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่อาศัยกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมไปสู่ทิศทางใหม่ที่ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตาม รู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กรนั้น

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา ควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารและควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบทที่เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรมไทย ซึ่งผู้นำจะต้องใช้กลยุทธ์และความสามารถในการรณรงค์ส่งเสริม กระตุ้น และสร้างความเข้าใจ ตลอดจนสร้างความตระหนักให้เกิดกับข้าราชการในระดับปฏิบัติให้เห็นคล้อยต่อการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) ซึ่งได้มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์ และคณะ (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน ความไม่มั่นคงต่อองค์กรซึ่งองค์กรที่เคยประสบผลสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบความล้มเหลวโดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงาน เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและแสวงหาโอกาสในอนาคตโดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุกๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์กร โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหา เพื่อสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์การ 4 ประการดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความ คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากนักน้อยเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวก็จะได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กร สมาชิกประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่มีบุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ช่วยโน้มน้าวใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยม ที่มีคุณธรรม

Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้ดี
2. การดลใจ (Inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบที่เปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารตามทฤษฎี กระบวนการบริหาร และความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในการกิจ และวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

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

Bass (1997) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบ เฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกันซึ่งมีรายละเอียด เฉพาะของแต่ละองค์ประกอบด้วยดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง

ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพटीในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่อ้งงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของ ผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้าง

บรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการประพฤติของผู้นำ

Yukl (1998 อ้างอิงมาจาก อรรถ มุลบุญ, 2558) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความหมายและน่าสนใจ ทำให้ผู้อื่นเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์
2. มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร
3. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ โดยเฉพาะในการเผชิญกับภาวะวิกฤต เช่น การพูดให้เห็นถึงความสำเร็จของงานที่ทำมาพูดถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในด้านบวกและพูดอย่างสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองและให้การยอมรับตนเองของผู้ตามว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้
5. ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้มากขึ้นและเกิดความท้าทาย อยากรับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม
6. มีความยินดีต่อความสำเร็จ ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมบางอย่างเพิ่มเติม เพื่อฉลองความสำเร็จในการปฏิบัติที่ล่วงไป เป็นการช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นการทำงานในองค์กร
7. ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรกระทำหรือแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เช่น การตัดสินใจที่เป็น การเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ที่ ำให้มองเห็นถึงการเสียสละของผู้นำและก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ตามตัวของผู้นำ
8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติด้วยความสม่ำเสมอ และให้เป็นไปตามธรรมชาติ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ
9. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตามหรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเอง

Mcshane และ Glinow (2000 อ้างอิงมาจาก ธเนศ ทองน้อย, 2557: 80) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างภาพวิสัยทัศน์และนำเสนอภาพในอนาคตของหน่วยงาน ทำหน้าที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจของผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติได้จริงและระบุได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของหน่วยงานทำให้ทุกคนเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับ เพื่อนำไปสู่การนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตาม เข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ ความสำคัญและประโยชน์จากวิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในหน่วยงานมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยต้องสร้าง ความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดน่าเชื่อถือในตัวผู้นำการแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการ ส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือและประการสุดท้าย ผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การรู้จักการบริหาร ความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำงานที่ท่ามีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย ในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกันสามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและ เอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความ วิชาการข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียด ปรากฏดังตารางที่ 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bennis and Nanus (1985)	Bass (1997)	Yukl (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Fullan (2006)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	-	✓	4*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	-	✓	4*
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓	-	✓	4*
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	-	✓	4*
5. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	-	-	✓	✓	-	2
6. ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย	-	-	✓	✓	-	2
7. ความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี	-	-	✓	-	-	1
8. ความยินดีต่อความสำเร็จ	-	-	✓	-	-	1
9. การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ	-	-	✓	-	-	1
10. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ	-	-	✓	-	-	1
11. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ	-	-	✓	-	-	1
12. การสื่อสารวิสัยทัศน์	-	-	-	✓	-	1
13. การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์	-	-	-	✓	-	1
14. การบริหารจัดการความขัดแย้ง	-	-	-	-	✓	1
15. การสร้างพันธมิตรความผูกพัน	-	-	-	-	✓	1
16. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือ	-	-	-	-	✓	1
17. การมองการณ์ไกล	-	-	-	-	-	-

จากตาราง 1 พบว่า การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี เรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ความถี่เท่ากับ 4), การสร้างแรงบันดาลใจ (ความถี่เท่ากับ 4), การกระตุ้นการใช้ปัญญา (ความถี่เท่ากับ 4), การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ความถี่เท่ากับ 4) ตามลำดับ

จากการสังเคราะห์จากตาราง 1 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ดังนี้

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่ อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่ จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความ เกลี้ยกล่อม ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

Bass และ Riggio (2006 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ว่า ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือ ให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขาผู้นำจะแสดงความ มั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้ บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของ ตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธ กิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชมเคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำ และผู้ ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มี ต่อผู้นำและยังรวมถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางการกิจขององค์กรการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามี

บารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและแนวในการมีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อ และความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

Bennis และ Nanus (1985) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้เป็นต้นแบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้ วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์เพื่อบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนด ตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ว่า การเน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Fullan (2006) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ว่า ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อส่วนรวม การให้ความหมายและท้าทาย กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีชีวิตชีวา รวมถึงการสร้างความร่วมมือในองค์กรและมีความยินดีต่อความสำเร็จเพื่อแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา ไว้ดังนี้

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ไว้ว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อนำค่านิยมที่สำคัญ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่ง ความสำเร็จ พร้อมทั้งมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ดังนี้

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม

Yukl (1998) การที่ผู้นำตระหนักและเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ หรือแรงจูงใจ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ตามแต่ละคน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษา สรุปได้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการกำหนดตำแหน่งการมอบหมาย งานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีพฤติกรรมการเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่ท้าทายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องและทราบวิธีการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายในและภายนอกในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ ได้มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยา ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2546) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้ มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และวางแผนพัฒนาองค์กรไว้อย่างมีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นที่การ

ใช้กระบวนการในการคิด การจัดการ การค้นคว้าวิจัยและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารมีการทำงานอย่างโปร่งใสและพร้อมรับการตรวจสอบการทำงานมีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธีระ รุญเจริญและคณะ (2545) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้ จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ของ องค์กร สนับสนุนและส่งเสริมกระตุ้นให้มีการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส มีการแสวงหาโอกาสในการนำความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ และมีความสามารถในการ จัดการสิ่งต่างๆที่อยู่ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรชัย เจดามาน (2560) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า คือ ความสามารถในการนำพาทิศของตนเองให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญดังนี้

- 1) การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To make the change)
- 2) ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to change intervention)
- 3) การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change agent)
- 4) การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The thinkers developers keep pace with the changing word)
- 5) การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic administrative)
- 6) การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is coordinating smooth operation)
- 7) การประนีประนอม (Compromise)
- 8) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)
- 9) การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare)

Bennis และ Nanus (1985 อ้างอิงมา จาก สมคิด สุกุลสถาปัตย์, 2552: 58)

ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตาม

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

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

Tichy และ Devanna (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เช่นเดียวกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย และต้องมีเป้าหมายคือการเป็นผู้ชนะโดยสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุด
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยผิดพลาดไว้เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำสามารถพ่วงการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์ พร้อมมีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกลและเสริมสร้างทีมงานให้มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบผลสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์น (Burn, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ซึ่งในตอนนั้น เรียกว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) เป็นการอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ในทฤษฎีของเบิร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบิร์น มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีความสัมพันธ์กัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

การพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เบิร์น (Burn) ในปี 1987 และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบส (Bass) ในปี 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีทั้งของเบิร์น (Burn) และ แบส (Bass) ดังต่อไปนี้

1.5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส (Burns)

James M. Burns (1978) ได้กล่าวว่า ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับกับพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์นส (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อการแก้ไขของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบิร์นส (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่อง

เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบิร์นส (Burns) มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะ เกี่ยวกับผู้มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

James M. Burns (1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจความต้องการความจำเป็น และความคาดหวังของผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

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

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

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำทำให้ผู้ตามตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับ วิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการ ต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory) ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่

สูง กว่าเดิมหรือระดับการพัฒนาจริยธรรมแล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมาย ที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

เบิร์นส (Burns) จำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพสังคม มีแนวคิดและค่านิยมในการมองข้ามความต้องการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อมมุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2. ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการมีส่วนร่วมของพันธมิตรทั้งที่มีเป้าหมายที่จะปฏิรูปและไม่ปฏิรูปตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรม มุ่งจับคู่วิธีการและเป้าหมาย เปลี่ยนสภาพส่วนต่างๆของสังคมให้ตระหนักถึงหลักคุณธรรม (Moral Principles)

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

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

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงและต้องการผู้ตามที่มีศักยภาพ จึงเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ กล่าวคือ มีสติปัญญา เป็นนักปฏิรูป เป็นนักปฏิวัติ และเป็นวีรบุรุษ (มีบารมี) ซึ่งทฤษฎีของเบิร์นส สรุปว่า ค่านิยมแบบศีลธรรมผลักดันให้บุคคลสามารถใช้อำนาจ แต่ไม่ใช่ผู้นำตามคำจำกัดความของเบิร์นส ค่านิยมเชิงคุณธรรม (วิธีการกับเป้าหมาย) ผลักดันให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งแตกต่างจากอำนาจที่ชั่วร้ายของผู้ที่ประพฤติผิดศีลธรรม กล่าวโดยสรุป รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส คือ ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งถือเป็นผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากผู้นำที่ไม่มีคุณธรรมไม่สามารถนำผู้ตามไปสู่การให้เหตุผลเชิงคุณธรรมในระดับที่สูงขึ้น (ตามลำดับขั้นของโคเบิร์ก) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “มีศักยภาพมากกว่า” “ซับซ้อนมากกว่า” “มีคุณธรรมสูงกว่า” ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเน้นเป้าหมาย (Ends) ตามทฤษฎี

อำนาจและแรงจูงใจทางจิตวิทยาของเบิร์นส “ผู้นำทุกคน คือ ผู้มีอำนาจแต่ไม่ใช่ผู้มีอำนาจทุกคนที่จะเป็นผู้นำ และในทางจิตวิทยาผู้ใช้อำนาจจะแตกต่างจากผู้นำ เนื่องจากผู้ใช้อำนาจ “ปฏิบัติต่อบุคคลเหมือนสิ่งของ” และ “ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ลบเลือนแรงจูงใจของผู้ตาม” บณยอดปรัมมิต คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ และอาจจะเปลี่ยนผู้นำให้เป็นผู้ทำให้เกิดคุณธรรม” (Moral Agents) ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์บนฐานของอำนาจและค่านิยมเชิงคุณธรรม

1.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

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

เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) สิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูง บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดกาหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมทำงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำ ถูกเกลี้ยพุดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียว อาจใช้ได้ทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

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

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง การส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการ เรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลง ตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

ภัทราวดี ศรีทอง (2558) การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาและฝึกฝนบุคคลให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การอบรม การสอนงาน การให้ประสบการณ์ตรง เพื่อให้เกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ เช่น การคิดเชิงระบบ การกล้าตัดสินใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ให้แนวคิดหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ชนิกานต์ พัฒนินุญ และ พชรวิทย์ จันทศิริสิริ (2563) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมีความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

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

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบชัดเจน ครอบคลุมและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการนำพาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วรวิทย์ อ้นปัญญา, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ และ โกวิทย์ เทศบุตร (2564) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่

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

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำพาองค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและเกิดการพัฒนายั่งยืน

ไชยพร สำราญสุข และสุรเชษฐ์ น้อยฤทธิ์ (2566) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวและเกิดการพัฒนา โดยมีความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การมีผู้นำที่มีอุดมการณ์ชัดเจนสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรได้
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญกับความต้องการและความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่
3. การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้กับทีมงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์และวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นและเกิดนวัตกรรมในการแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน

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

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

2.3 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ให้แนวคิดหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

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

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

70 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทายหรือ

งานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทหน้าที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึงความสามารถของผู้บริหารเพราะถ้าปราศจากประสบการณ์แล้ว ความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปเป็นทักษะได้โดยประสบการณ์ที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ก็คือ ประสบการณ์ท้าทาย (Challenging Experience) ประสบการณ์เกี่ยวกับงาน (Source Experience) ประสบการณ์กว้างขึ้นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Broad Experience) และประสบการณ์ที่เป็นจุดพลิกผันชีวิตที่สำคัญ (Pivotal Experience) สัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์นี้ คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานการณ์ที่ทำงานจริงเพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายยิ่งมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้นช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น

20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสร้างสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงานและเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเองสัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์นี้ คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นน้อง ๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่น รวมทั้งคนที่อยู่รอบข้างเพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองเห็นองค์การได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือการโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น โดยสรุปสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์นี้คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี หลักการและแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบและเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุด ให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด

โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การเรียนรู้หลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

หลักการพัฒนาในแต่ละสัดส่วนต่างช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้วแต่ปรากฏว่ายังทำงานได้ไม่ดี อาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซนต์ มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงานผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าต้องแก้ไขการทำงานอย่างไรหรือการทำงานให้ดีขึ้นก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซนต์ เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำแต่การเรียนรู้แค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียวโดยปราศจากการปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ และ 20 เปอร์เซนต์ จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติส่งผลให้การเรียนรู้แบบสัดส่วน 10 เปอร์เซนต์ ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้

Lombardo และ Eichinger (1996) ได้ให้แนวคิดหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า 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 ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและ มักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการตามอัตราส่วน 70: 20: 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคล จะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วน ด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ
2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ
3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Charles และ Wargnier (2013) ได้ให้แนวคิดหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70: 20: 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวม และความคล่องตัว จากการศึกษา หลักการพัฒนาจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู ประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญ โดยแบ่งตามสัดส่วน 70: 20: 10 ได้แก่ 1) 70% การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

Jennings (2013) ได้ให้แนวคิดหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70: 20: 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศ สหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงาน แบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนาหลักการพัฒนา ศักยภาพตามกรอบ 70: 20: 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบ องค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบ หลักการพัฒนาศักยภาพ 70: 20: 10 ผู้วิจัยได้นำหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาสังเคราะห์เป็นหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏดังตาราง 2



ตาราง 2 การสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี

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

จากตาราง 2 พบว่าผลการสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียงลำดับความถี่ ตามกรอบการพัฒนาบุคลากร 70: 20: 10 ได้ดังนี้ ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากการทำงาน (ความถี่เท่ากับ 2) ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากผู้อื่น (ความถี่เท่ากับ 2) ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตร/อบรม (ความถี่เท่ากับ 3) หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการต่างๆ มีความหมายใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญ ตามกรอบการพัฒนา 70: 20: 10 ซึ่งมี 3 วิธี คือ

- 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น
- 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากอบรม

2.4 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Meggison (1972) ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็น “การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงานการแต่งตั้งให้เป็น ผู้ช่วยผู้บริหารการพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงาน ในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนดการแสดงผลบทบาทสมมติ การใช้สื่อดัดแปลงประกอบภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกม การจัดการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึก กิจกรรม การตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์”

McCaughey (1986) ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มี 4 วิธีการ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ทำหยาบ ทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ
2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น
3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำมีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น
4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำมีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม

การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ มีกระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

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

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น บริษัทมีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการและผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้น ภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่ม ดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม
3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุง
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือ การประเมินในแบบฟอร์ม การประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย
6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี
7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Dubrin (2004) ได้ให้แนวคิดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า คือ การให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่า การรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัย ให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้ กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้น ก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูงมีความรู้ซึ่งความรู้ที่ได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและจะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

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

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหาร

จะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

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

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

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

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

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

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

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาก้าวหน้าของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ คือ 1) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity) 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) 4) การออกแบบสภาพ ที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) 5) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) 6) การวางแผนและจัดองค์กรสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) 7) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) 8) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) และ 9) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

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

จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ผู้วิจัยจึงสรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการพัฒนา 70: 20: 10 ได้ดังนี้

จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า จะเห็นได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ผู้วิจัยจึงสรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการพัฒนา 70: 20: 10 ได้ดังนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	วิธีการเสริมสร้าง	รายละเอียด
ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากการปฏิบัติจริง	1. การติดตาม/สังเกตแม่แบบ 2. การมอบหมายงาน	- พัฒนาทักษะผ่านการทำงานจริง ประสบการณ์ตรง เช่น การนำการเปลี่ยนแปลง การบริหารโครงการสำคัญ และการถอดบทเรียนจากประสบการณ์
ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น	1. การสอนงาน 2. การสร้างเครือข่าย	- เสริมสร้างภาวะผู้นำผ่าน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้คำปรึกษา และการทำงานเป็นทีม
ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา	1. การอบรม	- เพิ่มพูนความรู้ผ่านหลักสูตร การอบรมและเนื้อหาที่ออกแบบเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง

จากตาราง 3 การสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า

1) ร้อยละ 70 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ

2) ร้อยละ 20 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การศึกษาดูงาน

3) ร้อยละ 10 การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การอบรม การสัมมนา และการอบรมเชิงปฏิบัติการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการหรือหลักการที่ใช้ในการออกแบบ พัฒนา และประยุกต์ครอบคลุมถึงการ วิเคราะห์ปัญหา การออกแบบโครงสร้างโปรแกรม การทดสอบและปรับปรุง เพื่อให้โปรแกรมทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน

3.1 ความหมายของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายของโปรแกรม ไว้ดังนี้

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

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

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

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

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

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรม สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือชุดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ดังนี้

บุษยา วีรกุล (2558) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนธุรกิจ ขององค์การมีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันทั้งหมด
2. ใช้กรอบแนวคิดเรื่องความสามารถในงาน (Competency frameworks)
3. เน้นการพัฒนาความสามารถของคนที่มีอยู่ในองค์การไม่ใช่นำผู้นำมาจากภายนอก
4. เชื่อมโยงแผนการพัฒนาภาวะผู้นำกับแผนการเลื่อน-ย้ายตำแหน่งของผู้นำ (Succession plans)
5. ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
6. สร้างบรรยากาศในองค์การที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ
7. ประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะๆ เสมอ

กนกอร กวานสุพรรณ (2559) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

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

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา

4. วิธีพัฒนา

5. การประเมินผลติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา

Yukl (2010) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุดสนับสนุน
2. มีบรรยากาศที่สร้างการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำ
3. มีความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาด้านอื่นๆ

ในองค์การ

4. เชื่อมโยงกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (เช่น การวางคนลงในตำแหน่งต่าง ๆ, การให้คำแนะนำด้านสายการทำงาน, การประเมินผลการทำงาน, การคัดเลือกคนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น)

5. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักทางธุรกิจขององค์การ

Mintzberg (1999) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. บริบท หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคำนึงถึงบริบท เฉพาะที่ผู้นำดำเนินการรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง

2. เป้าหมาย หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรได้รับการออกแบบโดย คำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งควรสอดคล้องกับความต้องการและลำดับความสำคัญขององค์กร

3. กระบวนการ หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึงการสอนในห้องเรียน กิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกสอน การให้คำปรึกษาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้เข้าร่วม หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรปรับให้เข้ากับความต้องการและลักษณะของผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจรวมถึงข้อควรพิจารณา เช่น ระดับประสบการณ์รูปแบบการเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนา

5. วัฒนธรรม หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงค่านิยมความเชื่อและบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมภายในองค์กร

Hughes, Ginnett และ Curphy (2009) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ดังนี้

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

2. เนื้อหา หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมเฉพาะที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในบริบทที่กำหนด ซึ่งอาจรวมถึงทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจและการคิดเชิงกลยุทธ์ตลอดจนรูปแบบความเป็นผู้นำหรือแนวทางเฉพาะที่เหมาะสมกับองค์กร

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

4. ผู้เข้าร่วม หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรปรับให้เข้ากับความต้องการและลักษณะของผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจรวมถึงข้อควรพิจารณา เช่น ระดับประสบการณ์ รูปแบบการเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนา

5. การประเมินผล หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีกระบวนการประเมินผลกระทบบของโปรแกรมที่มีต่อทั้งผู้เข้าร่วมรายบุคคลและองค์กรโดยรวม สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับมาตรการต่าง ๆ เช่น ข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมการประเมิน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือประสิทธิภาพและการวิเคราะห์ผลลัพธ์ขององค์กร

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้เลือกและนำองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น แต่ใช้ชื่อต่างกัมนำมาจัดหมวดหมู่องค์ประกอบของโปรแกรมใหม่ได้องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

- 1) หลักการ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) เนื้อหา
- 4) กระบวนการพัฒนา
- 5) การวัดและประเมินผล

3.3 ความหมายโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Silva และ Rider (2012) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำ ในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

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

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือชุดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายในการสร้างผู้นำที่สามารถปรับตัวและนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้แนวคิดหลักๆ ที่เน้นการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบเพื่อให้ผู้นำมีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ได้มีนักจิตวิทยาและนักวิชาการได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Knowles (1980) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

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

Barr และ Keating (1990) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า รูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนา โปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน

1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาที่วางแผน

2.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน กระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนิน โปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)

2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)

3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)

4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)

5. การประเมินผล (Evaluation)

6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)

7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)

8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Boone (1992) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลักและขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน บทบาท และความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การทางด้านการอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุง องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง องค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

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

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านการบริหารที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประสิทธิผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและ ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Carolyn และคณะ (2013) ได้ให้แนวคิดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

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

เชื่อมโยง ช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ ผู้เข้าอบรม ได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือ ใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครง เนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้ง จะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

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

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

จากตาราง 4 พบว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมโดยการเลือกคะแนนความถี่สูงสุด คือ การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้ ,การประเมินผล มีความถี่เท่ากับ 6 รองลงมา คือ การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน,การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้, การใช้โปรแกรม มีความถี่เท่ากับ 4 และผู้วิจัยได้เลือกและนำกระบวนการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันกับกระบวนการอื่น แต่ใช้ชื่อต่างกันนำมาจัดหมวดหมู่การพัฒนาโปรแกรมใหม่ได้ กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2. การออกแบบโปรแกรม

3. การประเมินผลโปรแกรม

บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงาน 1 ใน 42 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา และให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน สถานที่ตั้ง ถนนถีนานนท์ ตำบลโพธิ์ทอง อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000 โทรศัพท์: 0-4381-0543 โทรสาร: 0-4381-0620 E-mail:

admin@sesao24.go.th เว็บไซต์ <https://www.sesao24.go.th/>

พื้นที่ความรับผิดชอบ

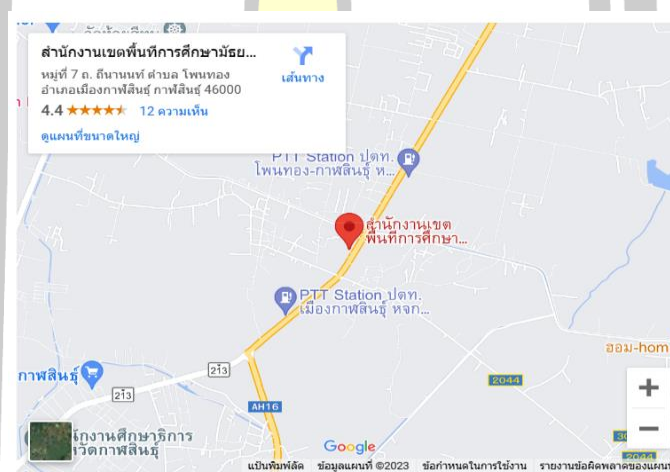
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมทั้งจังหวัดกาฬสินธุ์ รวมพื้นที่ทั้งหมด 6,946,746 ตารางกิโลเมตร 18 อำเภอ ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1. อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ | 11. อำเภอนาคู |
| 2. อำเภอนามน | 12. อำเภอหนองกุงศรี |
| 3. อำเภอกมลาไสย | 13. อำเภอสมเด็จ |
| 4. อำเภอร่องคำ | 14. อำเภอห้วยผึ้ง |
| 5. อำเภอกุฉินารายณ์ | 15. อำเภอสามชัย |
| 6. อำเภอเขาวง | 16. อำเภอดอนจาน |
| 7. อำเภอยางตลาด | 17. อำเภอคำชะโนด |
| 8. อำเภอห้วยเม็ก | 18. อำเภอฆ้องชัย |
| 9. อำเภอสหัสขันธ์ | 10. อำเภอคำม่วง |

แผนที่แสดงขอบเขตอำเภอของจังหวัดกาฬสินธุ์



ภาพประกอบ 2 แผนที่แสดงขอบเขตความรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

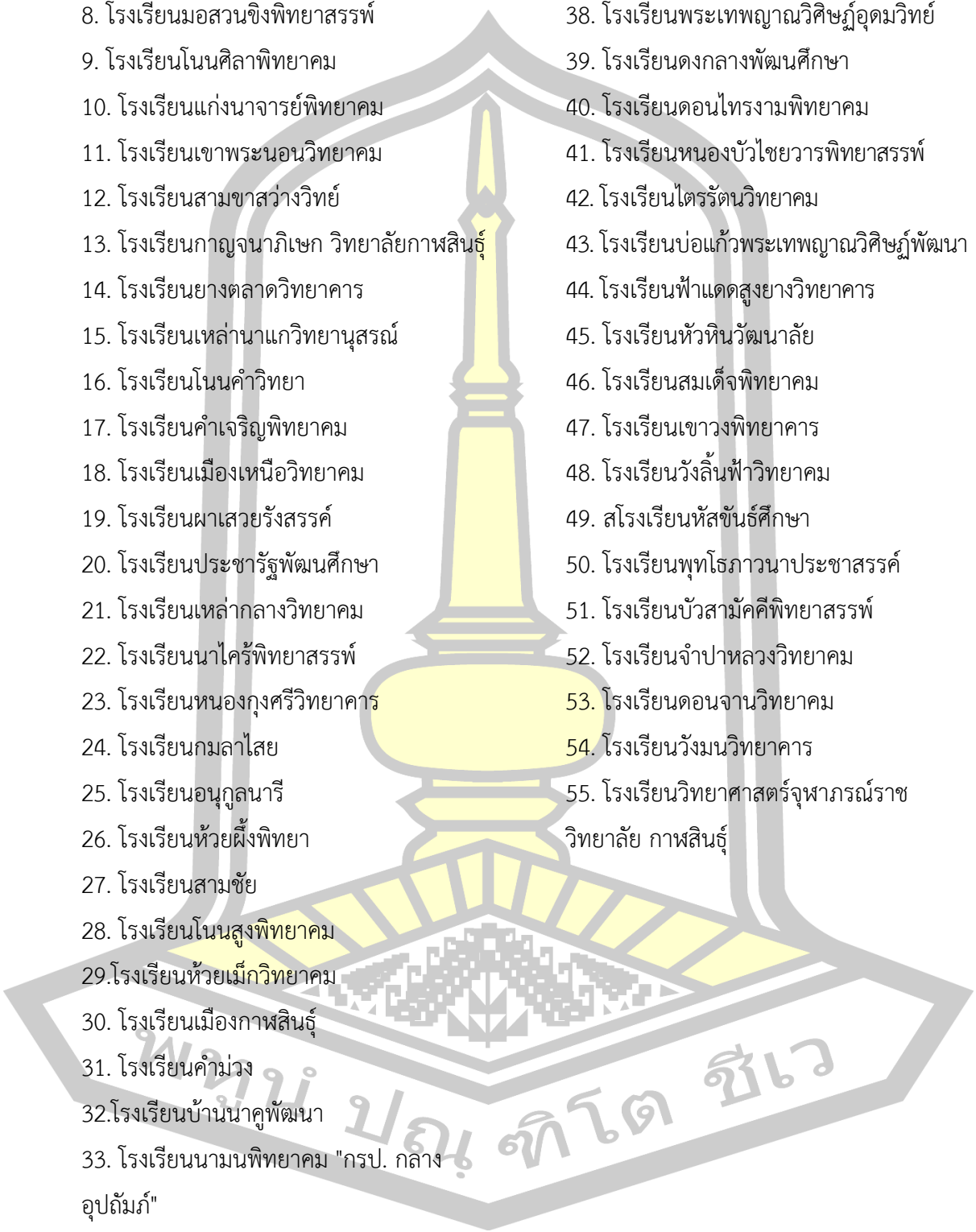


ภาพประกอบ 3 แผนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 55 โรงเรียน แยกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 6 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 8 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 38 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนหนองสอพิทยาคม
2. โรงเรียนห้วยชัยพิทยาคม
3. โรงเรียนท่าคันโทวิทยาการ
4. โรงเรียนกุดินารายณ์
5. โรงเรียนนามะเขือพัฒนศึกษา
6. โรงเรียนมัธยมภูอังกัพัฒนวิทย์

- 
7. โรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม
 8. โรงเรียนมอสวนชิงพิทยาสรรพ์
 9. โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม
 10. โรงเรียนแก่นาจารย์พิทยาคม
 11. โรงเรียนเขาพระนอนวิทยาคม
 12. โรงเรียนสามขาสว่างวิทย
 13. โรงเรียนกาญจนาภิเษก วิทยาลัยกาฬสินธุ์
 14. โรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร
 15. โรงเรียนเหล่านาแกวิทยานุสรณ์
 16. โรงเรียนโนนคำวิทยา
 17. โรงเรียนคำเจริญพิทยาคม
 18. โรงเรียนเมืองเหนือวิทยาคม
 19. โรงเรียนผาเสวยรังสรรค์
 20. โรงเรียนประชารัฐพัฒนศึกษา
 21. โรงเรียนเหล่ากลางวิทยาคม
 22. โรงเรียนนาโคกพิทยาสรรพ์
 23. โรงเรียนหนองกุงศรีวิทยาคาร
 24. โรงเรียนกมลาไสย
 25. โรงเรียนอนุกุลนารี
 26. โรงเรียนห้วยผึ้งพิทยา
 27. โรงเรียนสามชัย
 28. โรงเรียนโนนสูงพิทยาคม
 29. โรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม
 30. โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
 31. โรงเรียนคำม่วง
 32. โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา
 33. โรงเรียนนามนพิทยาคม "กรป. กลาง
อุปถัมภ์"
 34. โรงเรียนมหาไชยพิทยาคม
 35. โรงเรียนธัญญาพัฒน์วิทย
 36. โรงเรียนร่องคำ
 37. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
 38. โรงเรียนพระเทพญาณวิศิษฎ์อุมวิท
 39. โรงเรียนดงกลางพัฒนศึกษา
 40. โรงเรียนดอนไทรงามพิทยาคม
 41. โรงเรียนหนองบัวไชยวารพิทยาสรรพ์
 42. โรงเรียนไตรรัตน์วิทยาคม
 43. โรงเรียนบ่อแก้วพระเทพญาณวิศิษฎ์พัฒนา
 44. โรงเรียนฟ้าแดดสูงยางวิทยาคาร
 45. โรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย
 46. โรงเรียนสมเด็จพิทยาคม
 47. โรงเรียนเขาวงพิทยาคาร
 48. โรงเรียนวังลิ้นฟ้าวิทยาคม
 49. สโรงเรียนหัสซันธิศึกษา
 50. โรงเรียนพุทโธภาวนาประชาสรรค์
 51. โรงเรียนบัวสามัคคีพิทยาสรรพ์
 52. โรงเรียนจำปาหลวงวิทยาคม
 53. โรงเรียนดอนจานวิทยาคม
 54. โรงเรียนวังมนวิทยาคาร
 55. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราช
วิทยาลัย กาฬสินธุ์

วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
7. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาสู่ Thailand 4.0
8. ให้บริการรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม
2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ และสถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

8. มีระบบบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมขององค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ

การดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ มีผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ การศึกษา ด้านโอกาสทางการศึกษา และด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สรุปเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

จากการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยในปีการศึกษา 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ มีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ดังนี้

1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2566 ของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ที่ 32.29 และมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับประเทศ อยู่ที่ 34.56

2) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2566 ของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ที่ 29.90 และมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาระดับประเทศ อยู่ที่ 31.75

ด้านโอกาสทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีรูปแบบการศึกษาที่หลากหลายตามความเหมาะสมของผู้เรียน แต่ละบุคคล
3. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบคัดกรองนักเรียนยากจนอย่างถูกต้อง
4. ติดตาม ตรวจสอบ รายงานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นการสนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณ

ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีผลการพัฒนาด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (KRS: KPI Report System) และมีผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ (ARS: Action Plan Report System) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารและจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (มาตรา 44) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 มาตรฐาน 10 ตัวชี้วัด และรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบรายงานผลตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (มาตรา 44) (KRS: KPI Report System) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 “ดีมาก”
2. ผลการดำเนินงานการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 นโยบาย ทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับคุณภาพ “ดีเยี่ยม”
3. ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ. 2560) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เฉพาะมาตรฐานที่ 3 จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ คะแนนที่ได้รับอยู่ในระดับ “ดีมาก”
4. ผลการดำเนินงานคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีผลการดำเนินงานความโปร่งใสในการดำเนินงาน คะแนน 79.79 อยู่ในระดับ B

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์มีโรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 55 โรงเรียน

โดยแบ่งเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก 37 โรงเรียน ขนาดกลาง 8 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 6 โรงเรียนและ
 ขนาดใหญ่พิเศษ 3 โรงเรียน โดยมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน จำนวน
 ทั้งสิ้น 1,777 คน มีวิสัยทัศน์โดยมุ่งมั่นสร้างองค์กรคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย มีพันธกิจที่
 ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ และจากการศึกษาข้อมูล
 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ได้รับทราบปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหาร
 การศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จ ประกอบกับสภาพการบริหารงานในสถานศึกษาในปัจจุบัน จะเห็นว่า
 ในการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) การศึกษาได้เข้ามามีบทบาทใน
 การประเมินสถานศึกษา รอบที่ 4 สรุปได้ว่า ผลประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมของ
 สถานศึกษาได้มาตรฐานร้อยละ 45 ไม่ได้มาตรฐานร้อยละ 55 เกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาของรัฐ
 ขนาดเล็กในชนบท (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) 2567: 15)
 จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานมีมากกว่าครึ่งหนึ่ง ของสถานศึกษา
 ทั้งหมดผลจากการประเมินสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของไทยว่ายังขาดมาตรฐานที่เป็นเป้าหมาย
 สำคัญอย่างยิ่งของชาติที่จะนำมาช่วยพัฒนาคนไทยส่งผลต่อการพัฒนาชาติไทยในอนาคตด้วย ปัญหา
 ที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาระดับชาติ จะทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถ
 พัฒนางค์กรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบาย
 ของ สพฐ. ที่คาดหวังให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาอยู่ในปัจจุบันโดยมีจุดเน้นที่หน่วย
 การเรียนรู้ที่ 3 ของหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
 ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือ
 ผู้นำในระดับต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการ
 เปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว
 ดังนั้นการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร
 ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กร สามารถคาดการณ์และตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์
 ในการพัฒนางค์กรมีการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมี
 การคาดหวังในผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง และสร้างแรงบันดาลใจแก่เพื่อนร่วมงานในการแสวงหา
 วิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหา ตลอดจนต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงความ
 แตกต่างระหว่างบุคคล (สุวัฒน์ จูลสุวรรณ, 2562a)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน ครู จำนวน 259 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 73 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการศึกษาดูงาน 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีข้อบ่งชี้ ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา มี 4 โมดูล ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การดำเนินการ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้

ไชยพร สำนานสุข (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 2) สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 299 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 23 โรงเรียน ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สร้างโปรแกรมโดยการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รวม 5 คน จากโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียน และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 3 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.228 – 0.951 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.815 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 2.55-2.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.68-4.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ส่วนความต้องการจำเป็น (PNI modified) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.69)

และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.78$) สรุปได้ว่า ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ในครั้งนี้ช่วยให้สถานศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

นุสรา สารกรณ์ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 ปีการศึกษา 2565 โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 350 คน 2) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยการศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการศึกษาในระยะที่ 2 นำมายกร่างแนวทาง และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบสอบถาม และแบบประเมินสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติ ใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก

วลัยลักษณ์ ชุมพล (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาหรือผู้ รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 249 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดย กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และ ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มาก ที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผลการประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุดขึ้น

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ramazan Atasoy (2020, 267 – 268) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร วัตถุประสงค์ ของการศึกษา เพื่อระบุนความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน และความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามการรับรู้ของครู ในการศึกษาใช้การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณระหว่างการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลและขั้นตอน

การวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาประกอบด้วยครูจำนวน 382 คนที่สุ่มเลือกมาจากโรงเรียนในไซปรัสเหนือในช่วงปีการศึกษา 2019 - 2020 ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอย และการวิเคราะห์เส้นทาง นอกจากนี้ยังใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนมีความเข้มแข็ง และการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงรูปแบบการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและเชิงธุรกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งทำนายวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ทำนายทุกมิติย่อยของการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมโรงเรียนมีผลเป็นสื่อกลางทั้งในรูปแบบการเป็นผู้นำและทุกมิติย่อยของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ยกเว้นการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลเป็นสื่อกลางเต็มรูปแบบเฉพาะกับขั้นตอนการประเมินของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Charles Meyer (2024: 73) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงโรงเรียนในชนบท การศึกษานี้ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียนชนบทเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการนำพาความพยายามในการปรับปรุงโรงเรียน โดยอิงตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมาตรฐานวิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา พบว่า ผู้นำโรงเรียนและคณะครูมองเห็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปรับปรุงโรงเรียนชนบทของตนอย่างไร ด้วยการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้นำโรงเรียนและสมาชิกในคณะครู คุณลักษณะที่สำคัญซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนชนบทที่มีทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรทางการเงินจำกัดได้ถูกระบุ การศึกษาเชิงคุณภาพนี้ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้นำและสมาชิกคณะครูจำนวน 8 คน และแผนการปรับปรุงโรงเรียน ที่สามารถเข้าถึงได้สาธารณะ เพื่อระบุรูปแบบต่าง ๆ สรุปผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของพวกเขา ขอบเขตของอิทธิพลของพวกเขาขยายออกไป ในการทำเช่นนั้น ผู้บริหารได้สร้างความไว้วางใจ แรงบันดาลใจให้กับครูผู้นำของพวกเขา และสร้างการทำงานร่วมกันที่ทำให้ทั้งสองกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้

Jecyl C. Bantilan และคณะ (2024: 112 – 113) ได้ศึกษา เรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนต่อความมุ่งมั่นในองค์กรของครู การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนต่อ

ความมุ่งมั่นในองค์กรของครู จากผลการศึกษาครั้งนี้ สรุปได้ว่า ระดับของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีตัวบ่งชี้ เช่น อิทธิพลเชิงอุดมคติ การกระตุ้นทางปัญญา การพิจารณาแบบเฉพาะบุคคล และแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเกิดขึ้นบ่อยประมาณ 7 - 8 ครั้ง จาก 10 ครั้ง ระดับของสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยห้ามิติ ได้แก่ การทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์กับนักเรียน ทรัพยากรของโรงเรียน การตัดสินใจ และนวัตกรรมการสอนอยู่ในระดับสูง แม้ว่าระดับของทรัพยากรโรงเรียนจะอยู่ในระดับปานกลางก็ตาม ซึ่งบ่งชี้ว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีการปรากฏตัวในระดับมาก ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการมีอยู่ของปัจจัยเหล่านี้ในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ระดับของความมุ่งมั่นในองค์กรของครูซึ่งประกอบด้วยสามองค์ประกอบ ได้แก่ ความมุ่งมั่นทางอารมณ์ ความมุ่งมั่นในการดำเนินต่อไป และความมุ่งมั่นทางจรรยาบรรณอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่าความมุ่งมั่นในองค์กรของครูมีการปรากฏตัวในระดับมาก นอกจากนี้ยังแสดงว่า ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการมีอยู่ของความมุ่งมั่นในองค์กร เนื่องจากพวกเขารู้สึกผูกพันทางอารมณ์กับองค์กร มีความรู้สึกหน้าที่ทางจรรยาบรรณในการอยู่กับองค์กร และตระหนักถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการออกจากองค์กร

จากการได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นทวีปวิจัย ได้องค์ความรู้ที่ได้มาจากการศึกษา ดำเนินการ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โปรแกรม และกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น และ ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา ที่กล่าวมาคือองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำองค์ความรู้ที่ได้มาเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

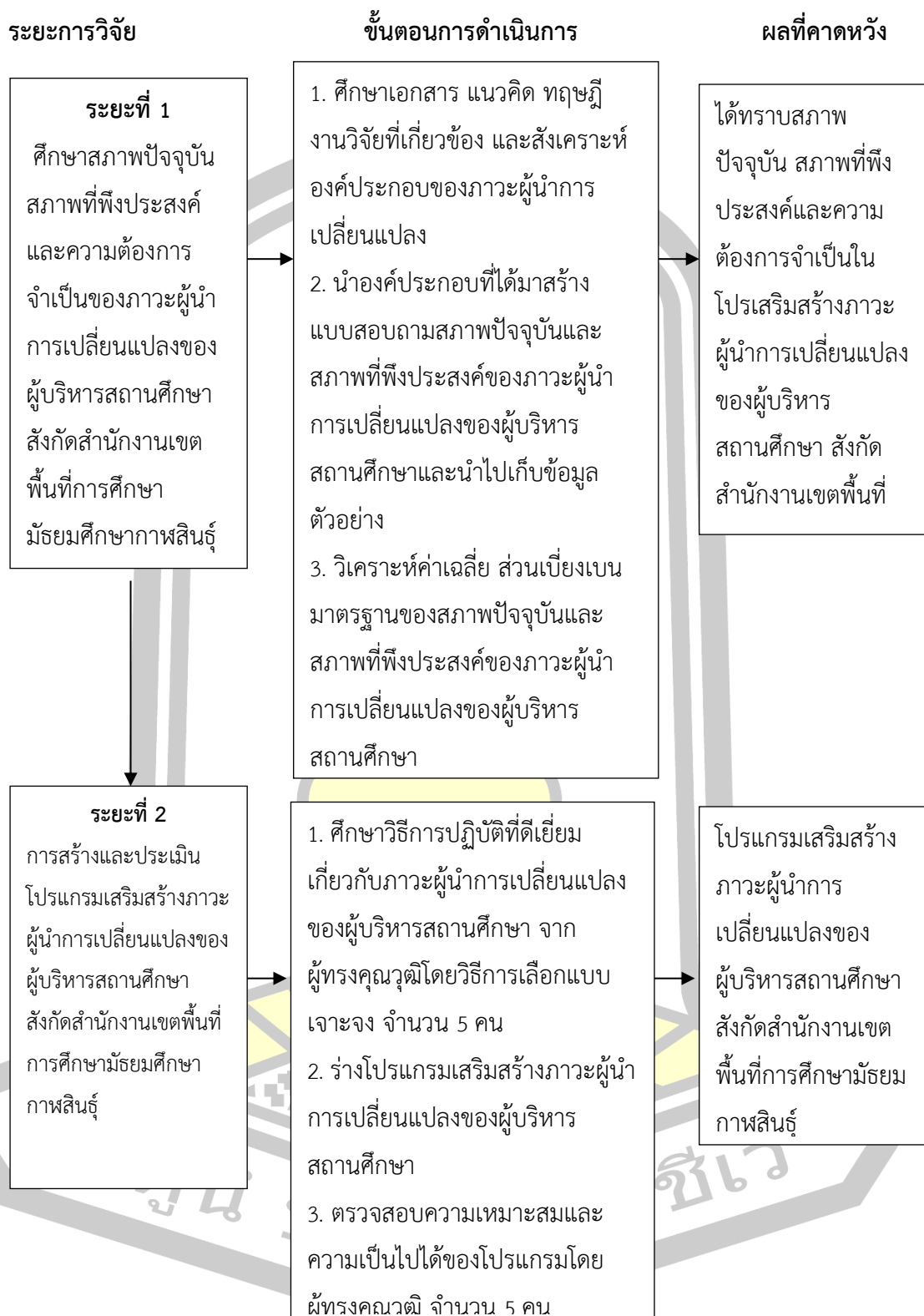
การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพสินธุ์

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ซึ่งมีรายละเอียด ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวังแสดงโดยภาพ ปราบภูมิดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

- 1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3 นำองค์ประกอบมาสังเคราะห์ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.4 นำตัวชี้วัดที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
- 1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
- 1.5 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์
- 1.6 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) และจัดลำดับความต้องการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จำนวน 1,911 คน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู จำนวน 320 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้
 - 2.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีเมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน
 - 2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
 - 2.2.3 คำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จำแนกตามขนาด
สถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร สถานศึกษา	ข้าราชการครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ข้าราชการครู
ขนาดเล็ก	38	57	839	41	105
ขนาดกลาง	8	32	267	23	34
ขนาดใหญ่	6	30	285	22	36
ขนาดใหญ่พิเศษ	3	15	386	11	48
รวม	55	134	1,777	97	223
	ประชากร จำนวน 1,911 คน			กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน	

จากตาราง 5 พบว่า จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จาก
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยเรียงจากโรงเรียนขนาดเล็ก
,ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ดังนี้ ประชากร ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวน 57 คน, ผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวน 32 คน, ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวน 30 คน และ
ผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดใหญ่ (พิเศษ) มีจำนวน 15 คน ประชากร ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา มีจำนวน 839 คน, ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขนาดกลาง มีจำนวน
267 คน, ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขนาดใหญ่ มีจำนวน 285 คน และผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดใหญ่(พิเศษ) มีจำนวน 386 คน กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มี
จำนวน 41 คน, ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวน 23 คน และผู้บริหารสถานศึกษา ขนาด
ใหญ่ มีจำนวน 22 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ (พิเศษ) มีจำนวน 11 คน
กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการครู ขนาดเล็กมีจำนวน 105 คน, ข้าราชการครู ขนาดกลาง มีจำนวน 34 คน,
ข้าราชการครู ขนาดใหญ่ มีจำนวน 36 คน และข้าราชการครู ขนาดใหญ่ (พิเศษ)
มีจำนวน 48 คน ตามลำดับ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแนวความคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale)

(บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 82)

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเกณฑ์วิธีการ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำกรอบแนวคิดการวิจัยมาร่างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC: Index of Congruence) โดยเลือกเป็นรายข้อคำถาม เพื่อให้ลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน 5 คน ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 35 ข้อ ผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 35 ข้อ มีข้อคำถามที่ต้องถูกตัดทิ้ง จำนวน 15 ข้อ โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อคำถามในแต่ละข้อ ซึ่งพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่า มีข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์หรือมีความเที่ยงตรงสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ จำนวน 35 ข้อ จากทั้งหมด 35 ข้อ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.40 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

3.2.3.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

3.2.3.2 ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3.2.3.3 ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ได้แก่

1. อาจารย์ ดร.สุเชต น้อยฤทธิ์ วุฒิการศึกษา การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดร.นุกูล ทรงมงคลรัตน์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

3. ดร.วรพงษ์ เถาว์ชาลี วุฒิการศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

4. นายอิสรพล ปิ่นขจร ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัยกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. นายวิษณุ ทุมมี วุฒิการศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.2.4 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล พบว่า มีข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์หรือมีความเที่ยงตรงสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ จำนวน 35 ข้อ จากทั้งหมด 35 ข้อ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.40 - 1.00

3.2.5 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่า 0.48 - 0.63 และของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่า 0.55 - 0.90

3.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอน บาค (Cronbach) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.41 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.81

3.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำก่อนที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับจริงและตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์ผ่าน Google Form เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทำหนังสือในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน ผ่านทางช่องรับส่งหนังสือในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และเจ้าหน้าที่สารบรรณกลางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ส่งหนังสือไปยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และส่งข้อมูลมาเพียง 317 คน

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 จัดกระทำโดยการป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่เป็นสัดส่วนร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ ตามเกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 นำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ หาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index; PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, หน้า 279) ซึ่งเป็นวิธีการหาค่าความแตกต่างของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ แล้วหารด้วยสภาพปัจจุบัน โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

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

เมื่อ PN หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

6.1.1 IOC (Index of item objective congruence) ของแบบสอบถาม

(ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน, 2554: 50)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum r$ แทน ผลรวมของคะแนนรายข้อในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

6.1.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายด้านและทั้งฉบับ โดยใช้

สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 96) ดังนี้

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

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

S_i^2 แทน ความแปรปรวนรายข้อ

S_t^2 แทน ความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

6.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นโดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

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

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) โดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นหรือมีผลงานดีเด่นที่เป็นประจักษ์

1.1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์

1.1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกผู้บริหารสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่(พิเศษ)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1.2.1 ดร.จรรุวรรณ รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนภาพสินธุ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้รับรางวัลและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัลพระพุทธรูปทองคำ ด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ตามโครงการยกย่องผดุงเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2567 จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

1.2.2 นายชัยมงคล รัตนประกรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้รับรางวัลและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัลสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข ระดับเพชรประจำปีการศึกษา 2566 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
- รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

1.2.3 นายอภิชน นาชัยฤทธิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้รับรางวัลและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัลรองผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

1.2.4 ดร.วิรัช มะเจี้ยว ผู้อำนวยการโรงเรียนค้อวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ได้รับรางวัลและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัล IQA AWARD เป็นสถานศึกษาที่มีระบบและกลไกการบริหารจัดการคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อประกันคุณภาพ ระดับ ยอดเยี่ยม ประเภทสถานศึกษา ขนาด กลาง
- รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2567 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครพนม

1.2.5 นางสาวบรรจพร แยมละมุล รองผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์สมุทร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี – ระยอง ได้รับรางวัลและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนี้

- รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2566 จากสมาคมรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมาจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ รวมทั้งผลการวิเคราะห์คำดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.2.2 นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

3.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ตามหลัก การเรียนรู้จากประสบการณ์ ร้อยละ 70 มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่การปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น ร้อยละ 20 มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากโปรแกรม ร้อยละ 10 มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรม

3.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง

3.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3.2.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์กำหนดนัดหมาย วัน เวลาและขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

4.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึก

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

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

ตอนที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1. การดำเนินการ

1.1 นำข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากการสัมภาษณ์ มาดำเนินการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

1.2 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ เพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษา

2.2 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

2.2.1 ดร.วรุตม์ เขจรสัจย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกมลาลัย

2.2.2 ดร.วิญญู อุดระ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

2.2.3 ดร.เด่นจิตทิพย์ จันทะมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองภาพสินธุ์

2.2.4 ดร.กฤตนิษฐ์ ลำจุมั่ง ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกมลาลัย

2.2.5 นางสาวจรรมาศ แสงสว่าง อาจารย์กลุ่มวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบประเมินชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบ โปรแกรม แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้าง ข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ส่วน ส่วนที่ 1 หลักการเนื้อหา ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 เนื้อหา ส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา และส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence)

3.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูลวิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนโดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 105)

ดังนี้

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนโดยใช้สูตร

(บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 105) ดังนี้

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

เมื่อ S.D แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

$\sum$ แทน ผลรวม

พูน ปณ จิต ชีเว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

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

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ภาพสินธุ์

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพินิจ

1. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพินิจ
ผู้วิจัยทำการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพินิจ

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่ง และ
ระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	97	30.31
1.2 ข้าราชการครู	223	69.69
รวม	320	100.00
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	138	43.12
2.2 ปริญญาโท	167	52.19
2.3 ปริญญาเอก	15	4.69
รวม	320	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย เพศ อายุ
ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และขนาดโรงเรียน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ตำแหน่ง เรียงจาก
มากไปหาน้อย ข้าราชการครู จำนวน 223 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน และระดับ
การศึกษา ปริญญาโท จำนวน 167 คน ปริญญาตรี จำนวน 138 คน และปริญญาเอก จำนวน 15 คน

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified} ความต้องการจำเป็น	ลำดับความจำเป็น
	$\bar{X}$ (D)	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$ (I)	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	(I-D)/D	
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.53	0.73	ปานกลาง	4.38	0.40	มาก	0.73	4
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.54	0.75	ปานกลาง	4.43	0.48	มาก	0.74	3
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	2.50	0.72	ปานกลาง	4.49	0.52	มาก	0.80	1
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.55	0.76	ปานกลาง	4.46	0.50	มาก	0.75	2
โดยรวม	2.53	0.74	ปานกลาง	4.42	0.48	มาก	-	-

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.53$, S.D. =0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้มากที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=2.55$, S.D. =0.76,PNI_{modified}=0.75) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=2.54$, S.D. =0.75,PNI_{modified} = 0.73) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 2.53$, S.D. = 0.73,PNI_{modified} = 0.73) และ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 2.50$, S.D. = 0.72,PNI_{modified} = 0.80) ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}=4.42$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้

ดังนี้ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.52, $PNI_{\text{modified}} = 0.80$) รองลงมา คือ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.50, $PNI_{\text{modified}} = 0.75$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.48, $PNI_{\text{modified}} = 0.74$) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.40, $PNI_{\text{modified}} = 0.73$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทางสนธิ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมั่นและศรัทธา	2.42	0.65	น้อย	4.38	0.52	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์	2.47	0.66	ปานกลาง	4.34	0.51	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน	2.46	0.70	น้อย	4.30	0.49	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	2.58	0.74	ปานกลาง	4.33	0.52	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้นำและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	2.60	0.78	ปานกลาง	4.35	0.50	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	2.65	0.80	ปานกลาง	4.56	0.63	มากที่สุด
โดยรวม	2.53	0.73	ปานกลาง	4.38	0.53	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.53$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.65$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($\bar{X} = 2.60$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 2.58$, S.D. = 0.74) ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ($\bar{X} = 2.47$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 2.46$, S.D. = 0.70) และผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมมั่นและศรัทธา ($\bar{X} = 2.42$, S.D. = 0.65)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมมั่นและศรัทธา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.51) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.49)

พหุ ประเด็น ชีว

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ ในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน	2.58	0.76	ปานกลาง	4.42	0.48	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ในการทำงาน	2.45	0.67	น้อย	4.40	0.46	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ มั่นใจในการทำงาน	2.59	0.80	ปานกลาง	4.50	0.54	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติ เชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร	2.72	0.86	ปานกลาง	4.37	0.40	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่าง เป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถ บรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ ขององค์กร	2.36	0.64	น้อย	4.48	0.50	มาก
โดยรวม	2.54	0.75	ปานกลาง	4.43	0.48	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.54$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้
คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร
($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.86) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน ($\bar{X} = 2.59$, S.D. = 0.80)

ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.58$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 2.45$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ทำหายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 2.36$, S.D. = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ทำหายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.46) และผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.40)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	2.53	0.80	ปานกลาง	4.47	0.49	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำหายความสามารถ	2.54	0.82	ปานกลาง	4.49	0.52	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	2.40	0.48	ปานกลาง	4.48	0.50	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	2.52	0.78	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก
โดยรวม	2.50	0.72	ปานกลาง	4.49	0.52	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.50$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ($\bar{X} = 2.54$, S.D. = 0.82) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.53$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 2.52$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 2.40$, S.D. = 0.48)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.49)

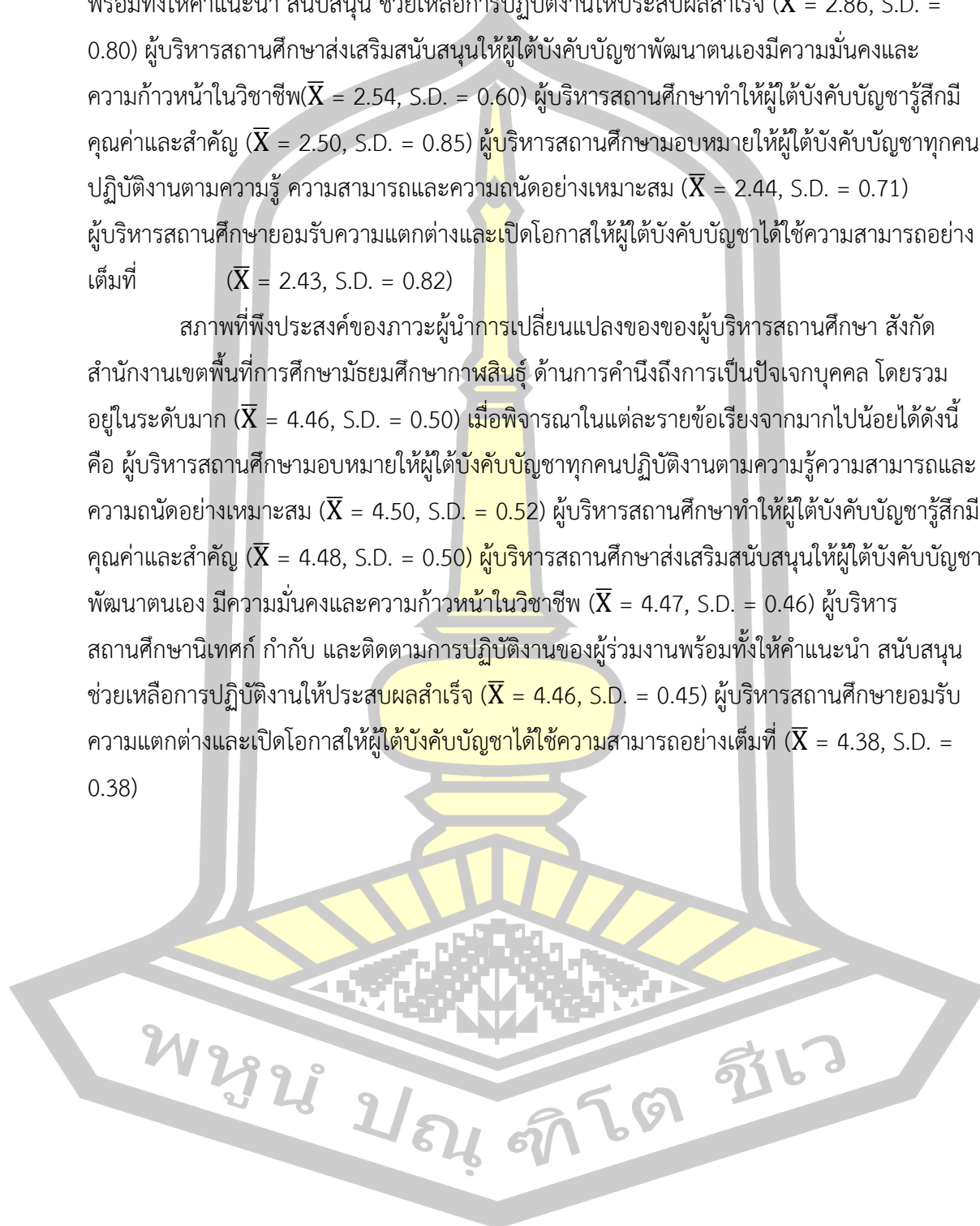
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและ สำคัญ	2.50	0.85	น้อย	4.48	0.50	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ ความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ ความสามารถอย่างเต็มที่	2.43	0.82	น้อย	4.38	0.38	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเอง มีความมั่นคงและ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	2.54	0.60	ปานกลาง	4.47	0.46	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุก คนปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัด อย่างเหมาะสม	2.44	0.71	น้อย	4.50	0.52	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศก์ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งให้ คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ การปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จ	2.86	0.80	ปานกลาง	4.46	0.45	มาก
โดยรวม	2.55	0.76	ปานกลาง	4.46	0.50	มาก

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.55$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจาก

มากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศก์ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X} = 2.54$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ($\bar{X} = 2.50$, S.D. = 0.85) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.44$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 2.43$, S.D. = 0.82)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.46) ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศก์ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.45) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.38)



ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	(PNI _{modified}) (I-D)/D	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมมั่นและศรัทธา	4.38	2.42	0.81	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์	4.34	2.47	0.76	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาหลักเลียงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.30	2.46	0.75	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	4.33	2.58	0.68	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	4.35	2.60	0.67	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.56	2.65	0.72	4

จากตาราง 12 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมมั่นและศรัทธา (PNI_{modified} = 0.81) ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

($PNI_{modified} = 0.76$) ผู้บริหารสถานศึกษาหลักเลียงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน ($PNI_{modified} = 0.75$) ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.72$) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ($PNI_{modified} = 0.68$) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($PNI_{modified} = 0.67$)

ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	($PNI_{modified}$) (I-D)/D	ลำดับความสำคัญจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	4.42	2.58	0.71	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.40	2.45	0.80	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน	4.50	2.59	0.74	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.37	2.72	0.61	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.48	2.36	0.90	1

จากตาราง 13 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงลำดับความสำคัญจำเป็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

สร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ทำนายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร ($PNI_{modified} = 0.90$) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.80$) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.74$) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.71$) ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ($PNI_{modified} = 0.61$)

ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	($PNI_{modified}$) (I-D)/D	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.47	2.53	0.76	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ	4.49	2.54	0.77	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.48	2.40	0.87	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	4.50	2.52	0.79	2

จากตาราง 14 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เรียงลำดับความต้องการจากเป็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified} = 0.87$) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.79$) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำ

ทายความสามารถ ($PNI_{\text{modified}} = 0.77$) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.76$)

ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการคำนึงถึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ย สภาพ ปัจจุบัน (D)	(PNI_{modified}) (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ	4.48	2.50	0.79	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความ แตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	4.38	2.43	0.80	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนา ตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้า ในวิชาชีพ	4.47	2.54	0.76	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตาม ความรู้ ความสามารถและความถนัด อย่างเหมาะสม	4.50	2.44	0.84	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ ประสบผลสำเร็จ	4.46	2.86	0.56	5

จากตาราง 15 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษามอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.84$) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ($PNI_{modified} = 0.80$) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ($PNI_{modified} = 0.79$) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($PNI_{modified} = 0.76$) ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศกำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ($PNI_{modified} = 0.56$)

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ตอนที่ 1 การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น หรือมีผลงานดีเด่นที่เป็นประจักษ์โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนที่ 1 คือ โรงเรียนภาพลันธุ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โรงเรียนที่ 2 คือ โรงเรียนเมืองเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โรงเรียนที่ 3 คือ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โรงเรียนที่ 4 โรงเรียนค้อวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนมและโรงเรียนที่ 5 โรงเรียนสิงห์สมุทร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี - ระยอง ซึ่งผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

“...การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารงานและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของตนที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นประจักษ์ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการฝึกอบรมพัฒนาตนเองเพื่อจะนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษาจะต้องมีความมั่นใจในตนเองทั้งในบทบาทของการทำงานซึ่งเกิดจากการได้พัฒนาตนเองจากการ ประชุม สัมมนา เพราะจะทำให้การบริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้น การปฏิบัติงานจะต้องมีความสม่ำเสมอ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถก้าวสู่สิ่งใหม่ในเวลาอันสั้น พร้อมทั้งการเกิดความมั่นใจยังถือแบบอย่างที่ดี ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอีกด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษาจะต้องมองถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุก ๆ สถานการณ์ได้ก็ต่อเมื่อคนทำงานทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาจากการเข้ารับการอบรมอื่นทั้งยังต้องเกิดจากการปฏิบัติจริง นั้นหมายถึง การที่จะมองไปถึงเป้าหมายหลักและความสำเร็จโดยภาพรวมขององค์กร ทุกคนจะต้องมีความเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เน้นการทำงานในรูปแบบ Team Work ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเข้ามาพบปะพูดคุยกับคณะทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจของการกำหนดเป้าหมาย วางแผน การทำงาน มุ่งสู่ความสำเร็จ ด้วยความเชื่อมั่นและมั่นใจอีกทั้งยังจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ อีกด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยการมองไปสู่อนาคตร่วมกัน โดยการถามความต้องการ ประชุมปรึกษาหารือ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ซึ่งการนำไปสู่เป้าหมายก็ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการประชุมปรึกษาหารือของผู้บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 4, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษานั้น คือ การใช้ความสามารถของตนพัฒนาตนเอง โดยการได้เข้ารับการประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาผลงาน พัฒนากระบวนการ พัฒนาเป้าหมายเพื่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและประโยชน์ส่วนรวม ด้วยความเสียสละและเต็มใจ และยังสามารถทำให้ผู้ตามยึดถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 5, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยใช้วิธีการการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การอบรม ประชุม สัมมนา

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่ดีต่อผู้ทำงาน พร้อมทั้งการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชยทางคำพูด ผู้บังคับบัญชาต้องมีความมั่นใจในการทำงานในหน้าที่ พร้อมทั้งมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและหากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายความสำเร็จผู้บังคับบัญชาก็ควรยินดีกับความสำเร็จนี้ด้วย หรือหากไม่สำเร็จตามความคาดหวังผู้บังคับบัญชาก็ควรช่วยชี้แนะ แนะนำ แก้ไข และให้คำปรึกษาที่ดีได้เช่นกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนรวมจะต้องมีการส่งเสริมจิตวิญญาณของทีม โดยการศึกษาดูงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้น จะต้องมีความความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะพัฒนา มั่นใจในการทำงานของทั้งตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และทำงานภายใต้กรอบการทำงานขององค์กรเป็นหลัก ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตื่นตัวตลอดเวลาภัยคุกคามปัจจุบันเพราะปัจจุบันนี้ทุกอย่างเปลี่ยนไปแล้ว โดยการศึกษาดูงาน จากการเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การกระตือรือร้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จและมีความพร้อมที่จะพัฒนาไปพร้อม ๆ กันเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมายโดยหวังซึ่งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรเป็นหลัก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านกิจกรรมต่างๆเพื่อกระตุ้น

พฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตั้งเป้าหมายของการทำงานที่สูงและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 4, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีชีวิตในการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยการศึกษาดูงาน การได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน แต่มีความรู้และเทคนิคการทำงานที่แตกต่างกันซึ่งเมื่อต่างคนต่างได้รับมอบหมายงานที่ถนัดแล้ว งานที่ออกมาจะดีเสมอและเมื่อนำงานมาผนวกรวมกัน จะเห็นว่าได้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน นับว่าเป็นการทำงานแบบทีมที่ดีที่สุดและงานมีความสร้างสรรค์ หลากหลายและประสบความสำเร็จที่สุด.”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 5, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้วิธีการการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน สัมมนา

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนี้

“...ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยการกิจกรรมต่างๆ การกระตุ้นให้ทราบถึงปัญหาที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดความคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการมอบหมายงานที่แปลกใหม่และท้าทายเพื่อให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ภายใต้กรอบที่เหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...เมื่อทุกคนในองค์กรตระหนักถึงปัญหาร่วมกันวิเคราะห์ที่มาและผลกระทบ แล้วระดมความคิดเพื่อหาวิธีการแก้ไขใหม่ๆ จะช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองเห็นปัญหาอย่างชัดเจนและร่วมกันพูดคุย เพื่อสร้างความตระหนักพร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรมและสัมมนาจากภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เปิดมุมมองใหม่ ๆ พร้อมทั้งเสริมสร้างแนวทางแก้ไขที่แปลกใหม่และมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือ กระงะงะงะท่อนความคิด และประคองสู่แนวทางใหม่ ๆ ที่หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปิดใจฟัง ปัญหาและความแตกต่างก็จะกลายเป็นพลังในการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 4, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและเหตุผลของแต่ละบุคคลเพื่อให้ได้เรียนรู้แนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาแบบใหม่อยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพต่อไป...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 5, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยใช้วิธีการการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน สัมมนา

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจนิสัย ความสามารถและความถนัดของบุคลากรแต่ละคนเพื่อมอบหมายงานได้ตรงจุด สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมทั้งดูแล กำกับ นิเทศ และติดตามผลอย่างใกล้ชิด โดยให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรอย่างทั่วถึง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยการมอบหมายงานให้เหมาะกับศักยภาพและความถนัด พร้อมให้คำแนะนำและสนับสนุนอย่างใกล้ชิด เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและสร้างความมั่นใจในการทำงานนำสู่ผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การบริหารคนอย่างมีคุณค่า คือ การให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียม

เข้าใจความต่าง เอาใจใส่และสร้างความเป็นกันเอง พร้อมทั้งส่งเสริมศักยภาพที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคู่ไปกับการให้คำแนะนำและติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและการเติบโตในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาตนเองเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานในยุคปัจจุบัน เพราะแต่ละคนมีความถนัดต่างกัน แต่บางคนต้องทำเหมือนกัน จึงต้องเสริมความรู้ทั้งด้านที่ถนัดและไม่ถนัดเพื่อสร้างความมั่นใจและพร้อมรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดอบรม การสัมมนา ประชุมนิเทศติดตามผล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 4, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

“...คุณค่าของตนเองเกิดจากการทำสิ่งที่ถนัดและพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร สนับสนุนการพัฒนา มอบหมายงานอย่างเป็นธรรมพร้อมให้คำปรึกษา โดยวิธีการสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง สอนงานเป็นเครือข่าย เน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 5, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้วิธีการการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง การเป็นผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะ และการเป็นพี่เลี้ยง

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาสังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ตามตาราง ดังนี้

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 16 แสดงการสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

การศึกษาเอกสารที่และ งานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษสถานศึกษาที่มีแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมั่นและศรัทธา 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีไหว พริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นใน ตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยง ที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามี วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	1. มีความเชื่อและศรัทธาใน ตนเองและผู้อื่น 2. ไม่ใช้อำนาจและอิทธิพล ในทางมิชอบ 3. มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ ชัดเจน 5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ 6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดี	1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับ ถือ เชื่อมั่นและศรัทธา 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีไหว พริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่น ในตนเองมีความแน่วแน่ใน อุดมการณ์ 3. ผู้บริหารสถานศึกษา หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและ อารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์ส่วนตน
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ ชี้นำและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับ การเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ใน การแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม		4. ผู้บริหารสถานศึกษามี วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ ชี้นำและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงประโยชน์ขององค์กร เป็นหลัก 6. ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับ การเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ใน การแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ทำหายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร	1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี 2. ความมั่นใจในการทำงาน 3. การทำงานเป็นทีม 4. ความกระตือรือร้นในการทำงาน 5. เจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ 1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี 2. ความมั่นใจในการทำงาน 3. การทำงานเป็นทีม 4. ความกระตือรือร้นในการทำงาน 5. เจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ทำหายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	1. การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. แนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์ 3. รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม	1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ให้ความสำคัญเหมาะสม 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2. กำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ 3. การดูแลเอาใจใส่และเป็นกันเอง 4. ความมั่นใจในการทำงาน 5. ให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่า	1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ให้ความสำคัญเหมาะสม 2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม 4.5 ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ		3. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4. ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม 5. ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

จากตาราง 16 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ประกอบด้วย

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมมั่นและศรัทธา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาหลักเลียงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา
ในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ของ
องค์กรเป็นหลัก

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ในการแก้ปัญหาได้
อย่างเหมาะสม

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใน
การปฏิบัติงาน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ
องค์กร

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ท้าทายและ
สามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการ
ปฏิบัติงาน

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่
ท้าทายความสามารถ

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็น
ระบบ

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือ
รูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ถนัดอย่าง
เหมาะสม

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองมีความ
มั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม

4.5 ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศ กำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 2 การยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้ออกแบบประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และองค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวมาศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ แล้วศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) นำผลที่ได้มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ดังนี้

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมั่นและศรัทธา 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา	1. มีความเชื่อและศรัทธาในตนเองและผู้อื่น 2. ไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ 3. มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน 5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพนับถือ เชื่อมั่นและศรัทธา 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 3. ผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
หลักเลียงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	อยู่เสมอ 6. ประพัตดินเป็นแบบอย่างที่ดี	หลักเลียงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้นำและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม		4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้นำและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 6. ผู้บริหารสถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการ ในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้น	1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี 2. ความมั่นใจในการทำงาน 3. การทำงานเป็นทีม 4. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
ในการทำงาน 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่าง เป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร	5. เจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่าง เป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้และวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมี	1. การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. แนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์ 3. รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม	1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมี

การศึกษาเอกสารที่และงานวิจัยเกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
ประสิทธิภาพ		ประสิทธิภาพ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ให้ความสำคัญอย่างเหมาะสม 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2. กำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ 3. การดูแลเอาใจใส่และเป็นกันเอง 4. ความมั่นใจในการทำงาน 5. ให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่า	1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ให้ความสำคัญอย่างเหมาะสม 2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม 4.5 ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ		3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม 5. ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ประเมินโปรแกรม และเสนอแนะข้อคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ซึ่งมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมินโปรแกรม คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ดังนี้

1. หลักการ ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์
2. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์
3. เนื้อหา ประกอบด้วย 4 โมดูล ซึ่งได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะที่ 1 ได้แก่

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Module 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

4. กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่

1) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ 2) การมอบหมายงาน 3) การสอน 4) การช่วยเหลือแนะนำ 5) การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5. การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย 1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาและ 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ตาราง 17 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กาฬสินธุ์

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
1. หลักการ	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
2. วัตถุประสงค์	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
3. เนื้อหา Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (จำนวน 14 ชั่วโมง) ชุดที่ 1 การประพุดิตนเป็น แบบอย่างที่ดี ชุดที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายที่ชัดเจน	Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ มีความเหมาะสม แต่ ควรยุบรวมชุดที่ 7 และชุดที่ 8 เพราะมีเนื้อหา ที่คล้ายคลึงกัน	ชุดที่ 1 การประพุดิตนเป็น แบบอย่างที่ดี ชุดที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ชุดที่ 3 การไม่ใช้อำนาจและ อิทธิพลในทางมิชอบ



ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
ชุดที่ 3 การไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ ชุดที่ 4 การมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น ชุดที่ 5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ชุดที่ 6 ความเสียสละประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ชุดที่ 7 การชี้แนะและทำให้เห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก		ชุดที่ 4 การมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น ชุดที่ 5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ชุดที่ 6 ความเสียสละประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (จำนวน 16 ชั่วโมง) ชุดที่ 1 การให้รางวัลและชื่นชมยินดี ชุดที่ 2 ความมั่นใจในการทำงาน ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม ชุดที่ 4 ความกระตือรือร้นในการทำงาน ชุดที่ 5 การเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์	Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ เนื้อหาไม่เหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (จำนวน 24 ชั่วโมง) ชุดที่ 1 การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ชุดที่ 2 การมีแนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์ ชุดที่ 3 รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม	Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื้อหาไม่เหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
Module 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (จำนวน 18 ชั่วโมง) ชุดที่ 1 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ชุดที่ 2 การกำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำ	Module 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล เนื้อหาไม่เหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ แล้วจัดทำโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1. หลักการ

เมื่อโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยุคโลกพลิกผัน (VUCA WORLD) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมความพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ V: Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว U: Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ยากจะอธิบาย C: Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ A: Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาต้องพัฒนาการศึกษาอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา โอกาสทางการศึกษา ให้ทุกคนมีโอกาสได้รับได้เรียน เข้าถึงการศึกษาเป็นอันดับแรก ทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มอาชีพ ทุกระดับการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การจัดการศึกษาในทุกระดับ ปัจจุบันนี้มีความแตกต่างกันมากทั้งด้านกายภาพ จิตภาพ สังคมภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาด้วยสภาพที่สังคมแตกต่างกัน ทั้งสังคมเมือง สังคมชนบท การบริหารจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน แม้แต่ช่องว่างของคนรวย คนจน สังคม วัฒนธรรม ก็ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา

เมื่อทุกคนมีโอกาสได้เข้าถึงการศึกษา ทำให้ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จะทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางการศึกษาตามา เศรษฐกิจสังคมก้าวหน้าประเทศชาติก้าวสู่ความยั่งยืน ไม่ว่าสถานการณ์จะวิกฤตหรือไม่วิกฤต ยิ่งในสถานการณ์วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน (มดิชน,2564,อ้างถึงใน กมลพรรณ จันทร,2564) จะเห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษานั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องมองโลกอย่างทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะอย่างด้านเทคโนโลยี ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเปิดใจ และใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อการล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีทักษะหรือศิลปะในการใช้ชีวิต ทักษะการเรียนรู้ ปรับตัว สร้างสรรค์ และจะต้องมีความคล่องตัวตลอดจนมีภูมิคุ้มกันที่จะรับมือกับสถานการณ์ในยุค VUCA WORLD (พัชราภรณ์ ดวงชื่น, 2561)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ยังคงน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักปรัชญานำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนพัฒนาประเทศให้เกิดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนพลวัตการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม และโดยที่ทั่วโลก รวมถึงไทยยังอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายนอกและภายในประเทศที่มีความผันแปรสูงและมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทั้งที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และโครงสร้างในประเทศที่ยังคงมีข้อจำกัดภายในที่รอการปรับปรุงแก้ไขในหลายมิติ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะต่อไปจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อการณ์มีอิทธิพลกับโครงสร้างและองค์ประกอบของประเทศในทุกมิติ เพื่อนำมาประมวลผลและกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคตให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตลอดจนสามารถนำพาประเทศให้เติบโตต่อไปท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยสามารถสร้างสรรคโอกาสจากความท้าทายภายนอกและสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง สามารถบรรลุเป้าหมายในระยะ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบระยะที่คาดหวังไว้เพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ,2566)

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเป็นการนำหรือการทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ประสงค์ ตามเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหาร ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้ทำการศึกษา ไว้หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎี

ทางด้านพฤติกรรม ทฤษฎีด้านสถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมาย อย่างเห็นได้ชัดเพราะมีคำกล่าวว่า ถ้าองค์กรที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุก ๆ วันนั้น เป็นเพราะผู้บริหาร ไม่มีภาวะผู้นำที่ดี หรือขาดภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และทำให้เกิดการจูงใจอย่างมากต่อ ตัวผู้ตาม เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มภาวะผู้นำเพื่อพัฒนางานใน ขอบเขตของแต่ละคนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ตัดสินใจ และผู้สั่งการน้อยที่สุดแต่จะมีบทบาท ค่อนข้างมากในการเป็น ผู้รับรู้ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และผู้อำนวยความสะดวก (รัชณี วิเศษสังข์, 2537: 15) เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ในการริเริ่มงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ และพัฒนางานในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจกล่าวได้ ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสภาวะการณ์การปฏิรูปการศึกษา จากผลการวิจัยและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงาน และองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพขององค์กรจะมีข้อจำกัด

การพยายามพัฒนาผู้นำให้ดีขึ้นนั้นเป็นพื้นฐานของการสร้างผลผลิตหรือบริการ องค์กรจะ สำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดี จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดี และทั้งสองฝ่ายจะช่วยกันสร้าง ผลผลิต สินค้าและบริการที่ต้องการได้นั้น จะเห็นได้ว่า ทุกวันนี้จะต้องได้รับการฝึกอบรม ซึ่งใน องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำ โดยการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการ พัฒนาให้เป็นผู้นำที่ดี ดังนั้นบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำมีความสำคัญทั้งสิ้น และเพื่อหา แนวทางในการที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้ง 4 ด้าน นี้จะช่วยพัฒนา และส่งเสริมให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่จะนำไปบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ซึ่งโรงเรียนมี ความจำเป็นและต้องการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความสามารถที่จะจัดการ จึงจะทำให้ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีคุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนครได้รับทราบปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จ ประกอบกับสภาพการบริหารงานในสถานศึกษาในปัจจุบัน จะเห็นว่า ในการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) การศึกษาได้เข้ามามีบทบาทใน การประเมินสถานศึกษา รอบที่ 5 สรุปได้ว่า ผลประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมของ สถานศึกษาได้มาตรฐานร้อยละ 45 ไม่ได้มาตรฐานร้อยละ 55 เกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาของรัฐ

ขนาดเล็กในชนบท (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) 2567: 15) จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานมีมากกว่าครึ่งหนึ่ง ของสถานศึกษา ทั้งหมดผลจากการประเมินสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของไทยว่ายังขาดมาตรฐานที่เป็นเป้าหมาย สำคัญอย่างยิ่งของชาติที่จะนำมาช่วยพัฒนาคนไทยส่งผลต่อการพัฒนาชาติไทยในอนาคตด้วย ปัญหา ที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาระดับชาติ จะทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถ พัฒนาการทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบาย ของสพฐ. ที่คาดหวังให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาอยู่ในปัจจุบันโดยมีจุดเน้นที่หน่วย การเรียนรู้ที่ 3 ของหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็น ประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาให้มี การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีวิธีในการ พัฒนาคือ การเรียนรู้จากการติดตาม/สังเกตแม่แบบ การมอบหมายงาน การสอน การช่วยเหลือ แนะนำ และการฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน ใช้เวลาทั้งสิ้น 72 ชั่วโมง

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สามารถ ขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
2. เพื่อส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการกระตุ้นการใช้ปัญญา สร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อันเป็น องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นและมีการ ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบและยั่งยืน
4. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถวางแผน นำพา สามารถบริหารการ เปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนา การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

5. เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. กลุ่มเป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและนโยบายทางการศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาทักษะการกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในกระบวนการบริหารงาน
4. เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ แบ่งออกเป็น

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
2. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน
3. การไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ
4. การมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น
5. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. ความเสียสละประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การให้รางวัลและชื่นชมยินดี
2. ความมั่นใจในการทำงาน
3. การทำงานเป็นทีม
4. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
5. การเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. การมีแนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์

3. รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
2. การกำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ
3. การดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง
4. การให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่าความมั่นใจในการทำงาน

5. กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Center for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

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

ตาราง 18 แสดงวิธีการ รายละเอียดกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้

ประเภท การเรียนรู้	วิธีการ/กิจกรรม การพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	ผลที่คาดหวัง
70% การเรียนรู้ และพัฒนาจาก ประสบการณ์	1. การจัดการประชุม ทีมเพื่อวางแผนการ เปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหารจะต้องจัดประชุม ทีมเพื่อวางแผนและ ดำเนินการในการปรับปรุง การทำงานภายในองค์กร	- ผู้บริหารเรียนรู้การ สื่อสารและการทำงาน ร่วมกับทีมในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง
	2. การใช้ Action Learning	- การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จากการทำงานร่วมกับกลุ่ม อื่น ๆ ในการแก้ปัญหาหรือ พัฒนากระบวนการทำงาน	- ผู้บริหารได้ฝึกฝนทักษะ การตัดสินใจและการ พัฒนาองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ
20% การเรียนรู้ และพัฒนาผ่าน บุคคลอื่น	1. การโค้ชและการให้ คำปรึกษาจากผู้นำที่มี ประสบการณ์	- ผู้บริหารจะได้รับการโค้ช จากผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหารได้รับการแนะ แนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำจากผู้อื่น เพิ่มพูนทักษะการบริหาร
10% การเรียนรู้ จากหลักสูตร หรือโปรแกรม การพัฒนา	1. การเข้าร่วมสัมมนา วิชาการและงานวิจัย	- การเข้าร่วมสัมมนาหรือ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงจาก งานวิจัย	- ผู้บริหารได้รับข้อมูล ใหม่และวิธีการในการ พัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลง



ตาราง 19 แสดงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนชั่วโมง
ตามกรอบการพัฒนา 70:20:10 ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	กรอบการพัฒนา 70:20:10	จำนวน (ชั่วโมง)	วิธีการเสริมสร้าง/กิจกรรม
1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	70%	17	การฝึกปฏิบัติงานจริง
	20%	5	การศึกษาดูงาน
	10%	2	การอบรม
รวม		24	
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	70%	13	การฝึกปฏิบัติงานจริง
	20%	4	การศึกษาดูงาน
	10%	1	การอบรม
รวม		18	
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	70%	11	การฝึกปฏิบัติงานจริง
	20%	3	การศึกษาดูงาน
	10%	2	การอบรม
รวม		16	
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	70%	10	การฝึกปฏิบัติงานจริง
	20%	3	การศึกษาดูงาน
	10%	1	การอบรม
รวม		14	
รวมทั้งสิ้น			72 ชั่วโมง

6. การวัดและการประเมินผล

6.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และประเมินผู้ร่วมพัฒนา

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ การซักถาม

ข้อคิดเห็น การทดสอบ และการประเมินในงาน

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเพื่อนครู

6.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
ผู้วิจัยได้สรุปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ดังภาพประกอบ 5

**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์**

หลักการ	❖ เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
วัตถุประสงค์	❖ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
กลุ่มเป้าหมาย	❖ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
เนื้อหา	❖ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 14 ชั่วโมง ❖ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 16 ชั่วโมง ❖ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 24 ชั่วโมง ❖ Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 18 ชั่วโมง
กระบวนการพัฒนา	❖ กระบวนการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติจริง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70: 20: 10) จำนวนทั้งสิ้น 72 ชั่วโมง 1. การเตรียมการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 2. การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ และบูรณาการจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา 3. สรุปและรายงานผลการพัฒนา โดยการนำเสนอรายงานผลการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปและอภิปรายผล
การวัดและการประเมินผล	❖ การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง การสังเกต พฤติกรรมและการประเมินใบงาน ประเมินการรายงานผลการเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเพื่อนครู ❖ ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ภาพประกอบ 5 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งมีประเด็นสำคัญในการประเมิน คือความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ดังตาราง 20

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

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

จากตาราง 20 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.40) 2) หลักการ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.49) 3) กลุ่มเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.49) และ 4) กระบวนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมากได้แก่ 1) เนื้อหา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.49) และ 2) การวัดและการประเมินผล ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน คือ 1) หลักการ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.49) 2) วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.40) 3) กลุ่มเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.40) 4) เนื้อหา ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.49) 5) กระบวนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.49) และ 6) การวัดและการประเมินผล ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.40)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล มาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

สรุปผล

จากการวิจัย โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ปรับปรุงของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา

เป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{modified} = 0.80$) ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified} = 0.75$) ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified} = 0.74$) และลำดับที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified} = 0.73$) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่างๆ จำนวน 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) ประเมินผล โดยมีขอบเขตของเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษามีระดับโดยรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่ง แต่ยังต้องได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่ง แต่ยังต้องได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ยังมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด การพัฒนาด้านนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบ และมีวิจรรย์ญาณในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจอย่างต่อเนื่อง ล้วนเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผลการศึกษายังสะท้อนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนาองค์กรโดยการยกระดับแรงจูงใจและศักยภาพของผู้ตามให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ โดย Burns (1978) วางรากฐานแนวคิดนี้ไว้ และ Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่รายบุคคล Leithwood (1994) นำแนวคิดนี้ประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษา มุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ส่วน Yukl (2013) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปรับแนวทางผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทางและยั่งยืน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัย วันศิริรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน

มัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สาราณสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ การกระตุ้นการใช้ปัญญาซึ่งผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างมีวิจารณญาณและแสวงหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา Leithwood และ Jantzi (2004) เสนอว่า การพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถกระตุ้นให้ครูพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์และกล้ายอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ได้

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับ "มาก" สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการและทิศทางที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในระดับที่สูงกว่าความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเฉพาะในทิศทางหรือกรอบในการพัฒนารวมทั้งการสร้างทัศนคติเชิงบวกในองค์กร ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่าในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ และกล้าเผชิญปัญหาด้วยกระบวนการคิดที่เป็นระบบ การส่งเสริมด้านนี้จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ พัฒนา และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและโลกยุคใหม่ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตนเองและมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนุสรา สารกรณ์ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุก ด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

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

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ในแต่ละด้านแล้ว พบว่า "การกระตุ้นการใช้ปัญญา" ถือเป็นด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ใช้ความรู้ในงานที่มีความซับซ้อน ส่วน "การสร้างแรงบันดาลใจ" ถึงแม้จะได้รับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด แต่ก็ยังคงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่มีแรงบันดาลใจสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น มีความสุขในการทำงาน แม้ว่าจะมีความจำเป็นในการเสริมสร้างน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงสำคัญของการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาในผู้บริหารสถานศึกษา การกระตุ้นการใช้ปัญญามีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำการเปลี่ยนแปลงภายในระบบการศึกษา ช่วยให้ผู้บริหารในสถานศึกษาสามารถคิดสร้างสรรค์และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีระบบ เป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านนี้สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน จากผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งทุกด้านล้วนมีความสำคัญและมีความจำเป็นในการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีการแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย หรือการแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ แทนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้ผลักดันให้ผู้ตามให้พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธี ใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ด้วยกระบวนการพัฒนา 3 ระยะ ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การประเมินระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินหลังการพัฒนา

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หลักการ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, เนื้อหา, กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมนี้ได้รับการออกแบบอย่างมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยมีการจัดทำกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระบบและชัดเจนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางหลักการและเป้าหมายการพัฒนา ไปจนถึงกระบวนการวัดและประเมินผลที่ช่วยให้การดำเนินการโปรแกรมสามารถตรวจสอบและปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโปรแกรมนี้ได้ออกแบบให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยมีส่วนประกอบของโปรแกรม ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีขั้นตอนของการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ 3) การศึกษาดูงาน ซึ่งมีการวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา ซึ่งโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล โดยเนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด แสดงให้

เห็นว่าผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และความต้องการจำเป็นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนั้นผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

1.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบทบาทในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาสสินธุ์ ใช้ให้ประสบความสำเร็จ ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นการกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื่องจากเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 สำหรับผู้ที่สนใจจะนำโปรแกรมไปศึกษาหรือพัฒนาต่อยอด อาจจะไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาเอกสารหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่จะศึกษาที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้หลักการและวิธีการเสริมสร้างโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจในเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบ หาจุดบกพร่องเพื่อทำการแก้ไขและจุดเด่นที่จะพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและไม่หลงประเด็นในการพัฒนา

พูน ปณ จิต ชเว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กมลวรรณ จันท. (2564). การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล The Educational Institute Administration in a VUCA World Digital Intelligence (DQ). *การประชุมวิชาการนำเสนอผลการวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 “Globe Goals , Local Actions Locking Back and Moving Forward 2021”*. 1002 – 1010.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เจริญ ภูวิจิตร. (2565). *แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุค Next Normal (Model of Teacher and Educational Personnel Development in Next Normal Age)*. [Online]. Available.nidtep.go.th/2017/pubish/doc20220308 – 4 pdf. [2566, มีนาคม 15]
- ไชยพร สำราญสุข. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคณะ. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.รันท.
- ณัฐพัชร ลาภบำรุงวงศ์. (2562 , มกราคม - เมษายน). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารวไลยลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. 9(2), 161-171

ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พัฒนา
ศึกษา.

ธีระ รุญเจริญ. (2546). รายงานการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้น
พื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ

ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2554). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น (อปท.)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์

นุสรุ สรรภรณ์. (2566). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
แบบ ปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1*. วิทยานิพนธ์
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร*.

กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.

บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรา วาณิชวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ
: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2561). *ผู้นำองค์กรในโลก VUCA*. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน, ปีที่ 24
ฉบับที่ 3 (2018): กรกฎาคม - กันยายน 2561.

พรชัย เจตมานและคณะ. (2560). *ศตวรรษที่ 21: การจัดการการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์กับ
ประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพฯ: สุทรไพศาลบิวเดอร์

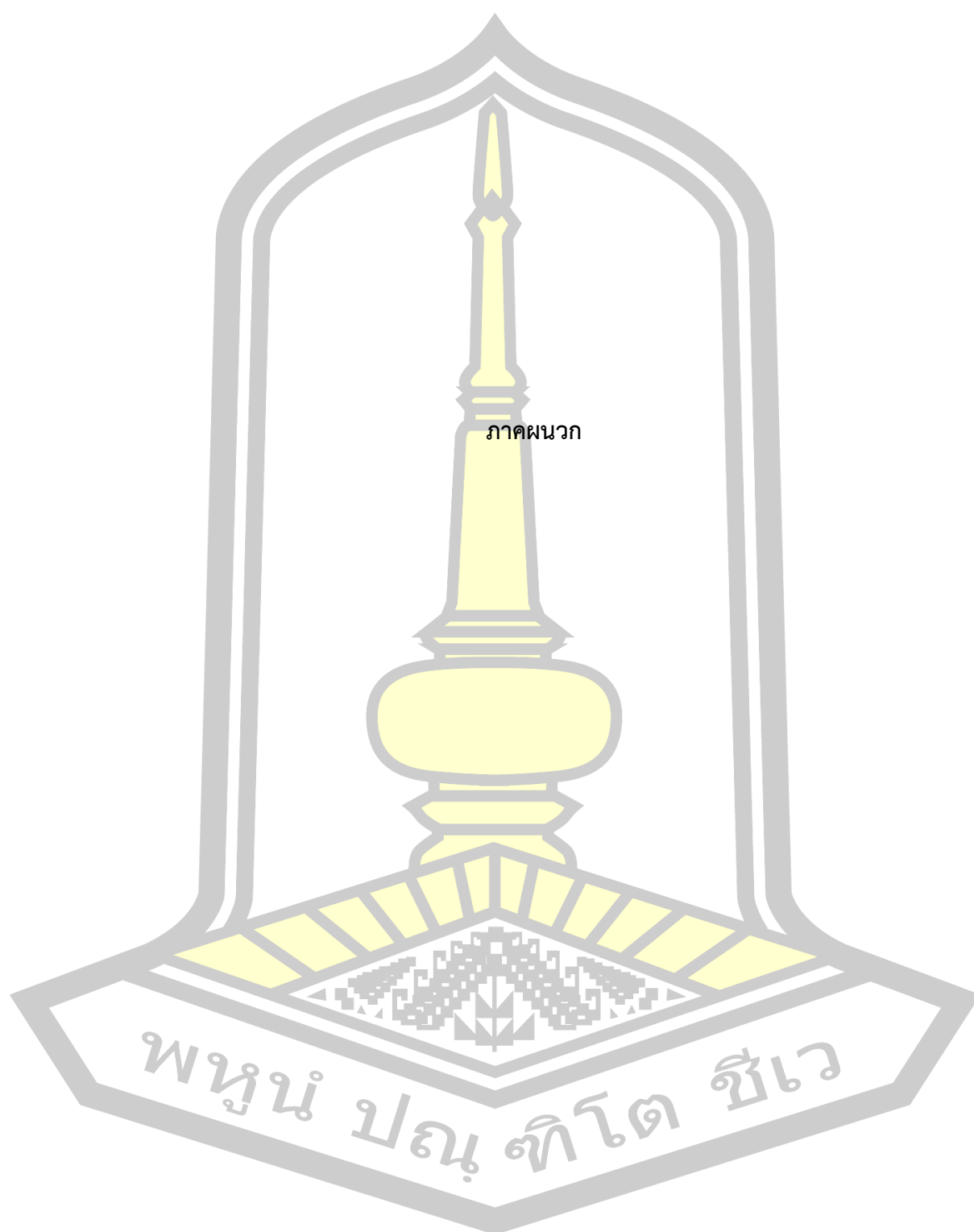
- พรพรรณ คำทอน. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). กระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ ; ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภวัต มิสสัย. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. ชลบุรี: มนตรี.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2551). การจัดและการพัฒนาองค์การทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ภัทราวดี ศรีทอง. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำของครู. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุวดี แก้วสอน. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- รัชนิ วิเศษสังข์. (2537). ผู้นำแบบปวีรรัฐ. สารพัฒนาหลักสูตร
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วลัยลักษณ์ ชุมพล. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.

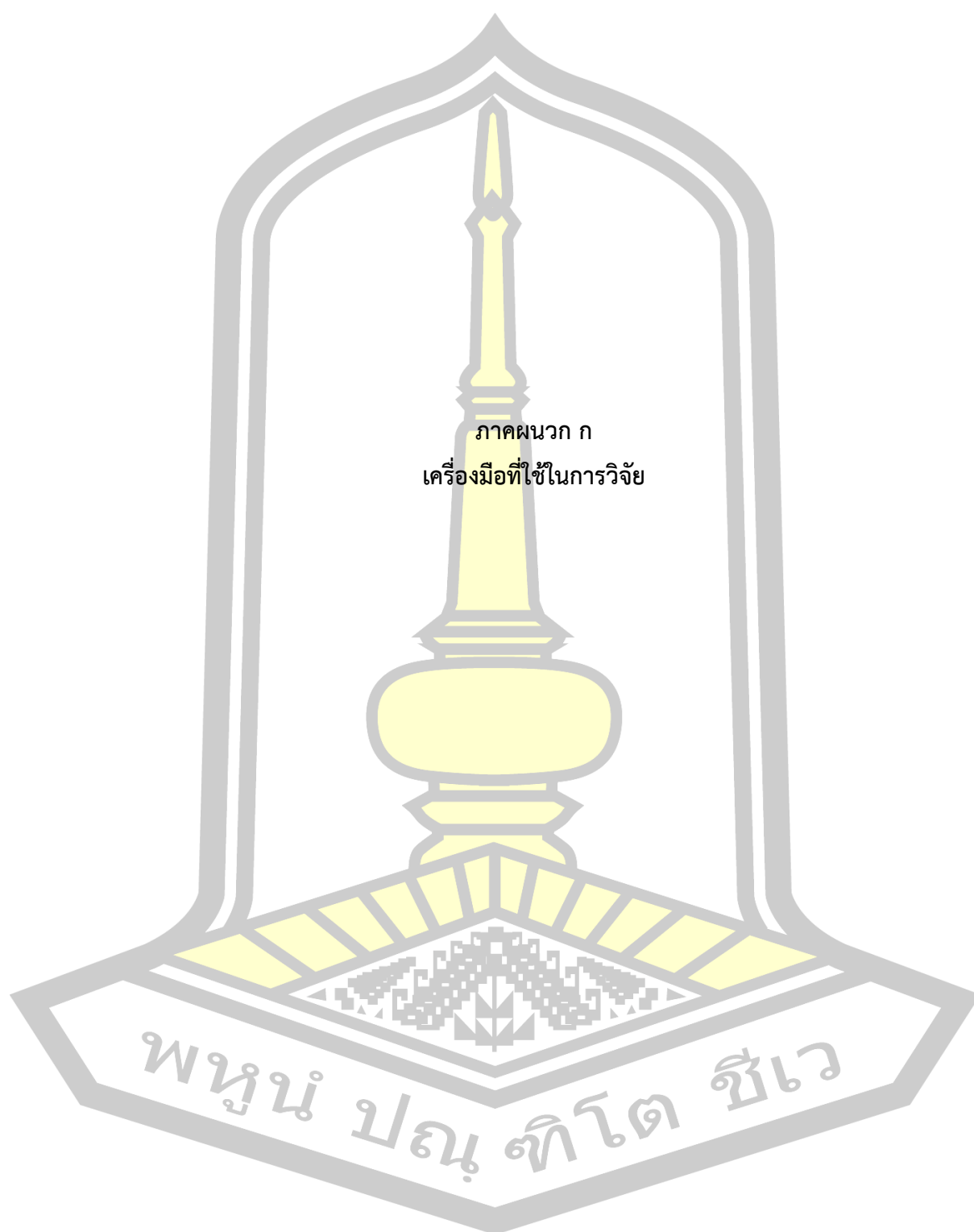
- วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2548). *โรงเรียนการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2553). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์
วิสุทธิ.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). *หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนา
การศึกษา*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในยุค: Thailand 4.0*.
มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- สมุทรา ขำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคคิ่งค์
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2546). *ภาวะความเป็นผู้นำเอกสารประกอบการสอน*. ขอนแก่น: ภาควิชา
สังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด สกฤตสถาปัตย์. (2552). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูป
การศึกษาแบบยั่งยืน*. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)
นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 5-8*. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์. (2567). *รายงานผลการวิเคราะห์ การสังเคราะห์
ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2567*. ภาพสินธุ์: สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *ดัชนีทางการศึกษา ระดับภาค 1-18 ประจำปี
งบประมาณ 2566*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานพัฒนาบุคลากร. (2564). *การฝึกปฏิบัติจริง*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาบุคลากร

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2543). *ผลการประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- อนุชัย วันศรีรัตน์. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อว้ชนนท์ อิ่มเพ็ง. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชา การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Alkin, C.M. (1992). *Encyclopedia of Education Research*. New York: Macmillan.
- Armstrong, M. (2010). *Essential Human Resource Management Practice, a Guide to People Management*. New Delhi: Kogan Page Ltd.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction: Elements of Program Development. Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B.J. and Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Bass, B.M. (1985). *Organizational Decision Making*. Homewood IL: Irwin.
- _____. (1997). *Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*. [online]. Available from: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>. [accessed 3 May 2022].
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (1987). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Caffarella, R. (2002). *Planning: Program for Adult Learners: A Practical Guide for Educators Trainers and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carolyn, B and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from: <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 30 August 2024].
- Charles Meyer. (2024). *Transformational Leadership For Rural School Improvement*. Transformational Leadership For Rural School Improvement.
- Dubrin, A. J., & Andrew. (2007). *Leadership research findings, practice, and skills* 5th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership Research Finding, Practice, and Skills*. U.S.A.: Houghton Mifflin.
- Francisca T. Uy, Glenn R. Andrin , Philadelfa E. Vestal, Marsha H. Malbas, Monaliza P. Cardines, Osias Kit, T. Kilag (2024). Transformative Leadership in Philippine Education: Fostering Innovation and Excel. *International Multidisciplinary Journal of Research for Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*, 1(3).
- Fullan, M. (2006). Change theory A force for school improvement. *Center for Strategic Education*, 157, 3-14.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (2009). *Leadership, enhancing the lessons of experience*. New York: Mac Graw Hill International Edition.
- Jecyl, C. Bantilan, Ellen Joy, J. Sombilon, Analyn, R. Regidor, Danilo, P. Mondoyo, Ma. Melanie, N. Edig. (2024). *Impact of transformational leadership and school environment on organizational commitment of teachers*.
- Kanaya, T. and others. (2005). Factors Influencing Outcomes From A Technology Focused Professional Development Program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(3), 313-329.
- Knowles, M.D. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedaeow to Andragogy*. New York: The Adult Education company.

- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Maslow, A.H. (1960). *A Theory of Human Motivation: Human relations in management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- McCauley, R.N. (1986). Intertheoretic Relations and the Future of Psychology. *Philosophy of Science*, 179-199.
- Meggison, L.C. (1972). *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Illinois: Irwin
- Mintzbergs Henry, Lampel Joseph, Quinn, James B. and Ghoshal Sumantra. (1999). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. United Kingdom : Pearson Education.
- Mondy, R.W. (2010). *Human Resource Management*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Ramazan Atasoy. (2020) .The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: Mac Grow.
- Tichy, N. and Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Leadership Development and Succession*. [online]. Available from: <http://academic.cengage.com>. [accessed 14 May 2022].
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.





(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่าข้อความของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง

ประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดให้วัดได้สอดคล้องตรงตามนิยามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

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

2. ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยมีเกณฑ์การ

พิจารณา ดังนี้

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

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวกนิษฐาภรณ์ สนั่นไพบูลย์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นิยามศัพท์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นจู่

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิดทฤษฎี ที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรหรือรูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่อาศัยกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมไปสู่ทิศทางใหม่ที่ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตาม รู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์เพื่อบ่งบอกได้ถึง ความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพาดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อส่วนรวม การให้ความหมายและท้าทาย กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีชีวิตชีวา รวมถึงการสร้างความร่วมมือในองค์กรและมีความยินดีต่อความสำเร็จเพื่อแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ พร้อมทั้งมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการกำหนดตำแหน่งการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีพฤติกรรมการเป็นพี่เลี้ยงแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

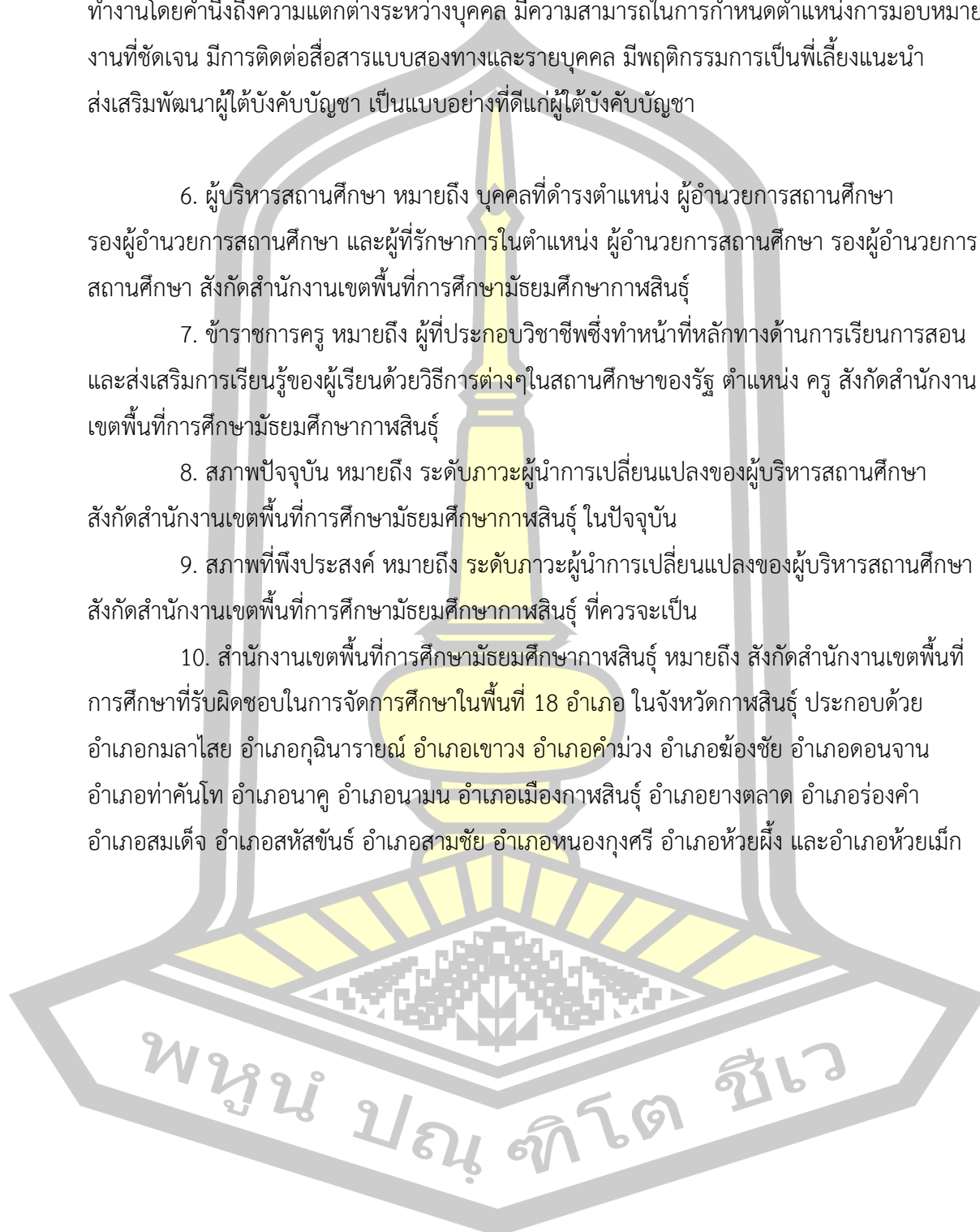
6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ที่รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

7. ข้าราชการครู หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆในสถานศึกษาของรัฐ ตำแหน่ง ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

8. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ในปัจจุบัน

9. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ที่ควรจะเป็น

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ หมายถึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ 18 อำเภอ ในจังหวัดภาพลื่นธุ์ ประกอบด้วย อำเภอกมลาไสย อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอเขาวง อำเภอคำม่วง อำเภอห้วยชัย อำเภอดอนจาน อำเภอท่าคันโท อำเภอนาคู อำเภอนาามน อำเภอเมืองภาพลื่นธุ์ อำเภอขามเฒ่า อำเภอวังน้อย อำเภอเสนา อำเภอสามชัย อำเภอหนองกุงศรี อำเภอห้วยผึ้ง และอำเภอห้วยเม็ก



แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สำหรับการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ข้อที่	ข้อความ/องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์อริยาคัยดี และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน				
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาที่เป็นปัจจุบันและดำเนิน กิจกรรมต่างๆร่วมกัน				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของ สถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงแนวโน้ม ความสำเร็จในอนาคต				
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร				
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ สร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้				
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชักนำให้คนอื่น เห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน				
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย ในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษา				
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานมี				

ข้อที่	ข้อคำถาม/องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
		+1	0	-1	
	การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้				
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์				
องค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจ					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีมี ความกระตือรือร้นและตั้งใจแน่วแน่ที่จะ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ				
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้ บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนกิจกรรมที่ทันสมัยและเป็น ประโยชน์ต่อสถานศึกษา				
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัว ของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายและสร้างความมั่นใจว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะ ประสบความสำเร็จ				
14	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร ทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนิน กิจกรรมต่างๆ				
15	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร คิดค้นหานวัตกรรมรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ				
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่จะนำไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยการสร้างเจตคติที่ดี				

ข้อที่	ข้อคำถาม/องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
		+1	0	-1	
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน				
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
19	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดเป็นสำคัญ				
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้				
องค์ประกอบ การกระตุ้นทางปัญญา					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอมุมมองที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาที่เป็นปัจจุบัน				
22	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้น				
23	เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ				
24	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน				
25	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามด้วยเทคนิควิธีการใหม่ๆเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน				
26	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน				
27	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการศึกษา				

ข้อที่	ข้อคำถาม/องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
		+1	0	-1	
	ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนางาน				
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้				
องค์ประกอบ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลพร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จในงาน				
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตามความสามารถของแต่ละบุคคล				
31	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้กับบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม				
32	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจต่อบุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากผู้ร่วมงาน				
33	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาจุดเด่นของตนที่มีอยู่ให้มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน				
34	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ				
35	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นการเป็นพี่เลี้ยงเป็นโค้ชและเป็นพี่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา				
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร				

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

.....

2.การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

3.การกระตุ้นทางปัญญา

.....

.....

.....

4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

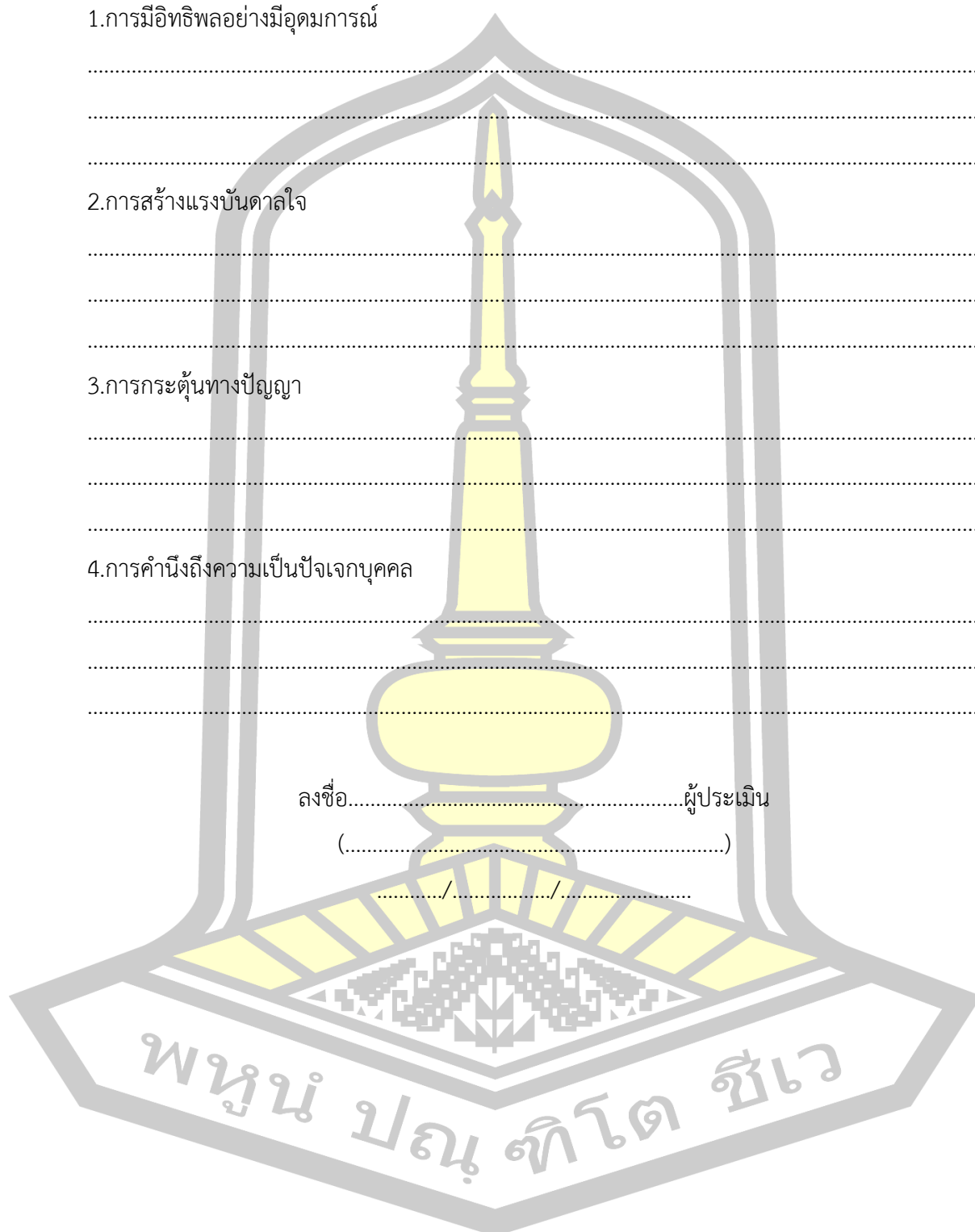
.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

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



**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาคเหนือ
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาคเหนือ**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาคเหนือ
เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดได้อย่าง
เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสำหรับสถานศึกษา จึงขอความกรุณาให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงมากที่สุด
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอนดังต่อไปนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ
3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่
มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัย
เท่านั้น
4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ ซึ่งจะสามารถนำไป
ประมวลผลได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวกนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 098-5958260

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ☐ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา
- ☐ 2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ 3. ครู

2. ขนาดของสถานศึกษา

- ☐ 1. ขนาดเล็ก มีนักเรียนตั้งแต่ 1 – 499 คน
- ☐ 2. ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน
- ☐ 3. ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน
- ☐ 4. ขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 โปรดพิจารณาข้อความโดยละเอียดว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาทางสนธิ์ของท่านอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความต้องการดังนี้

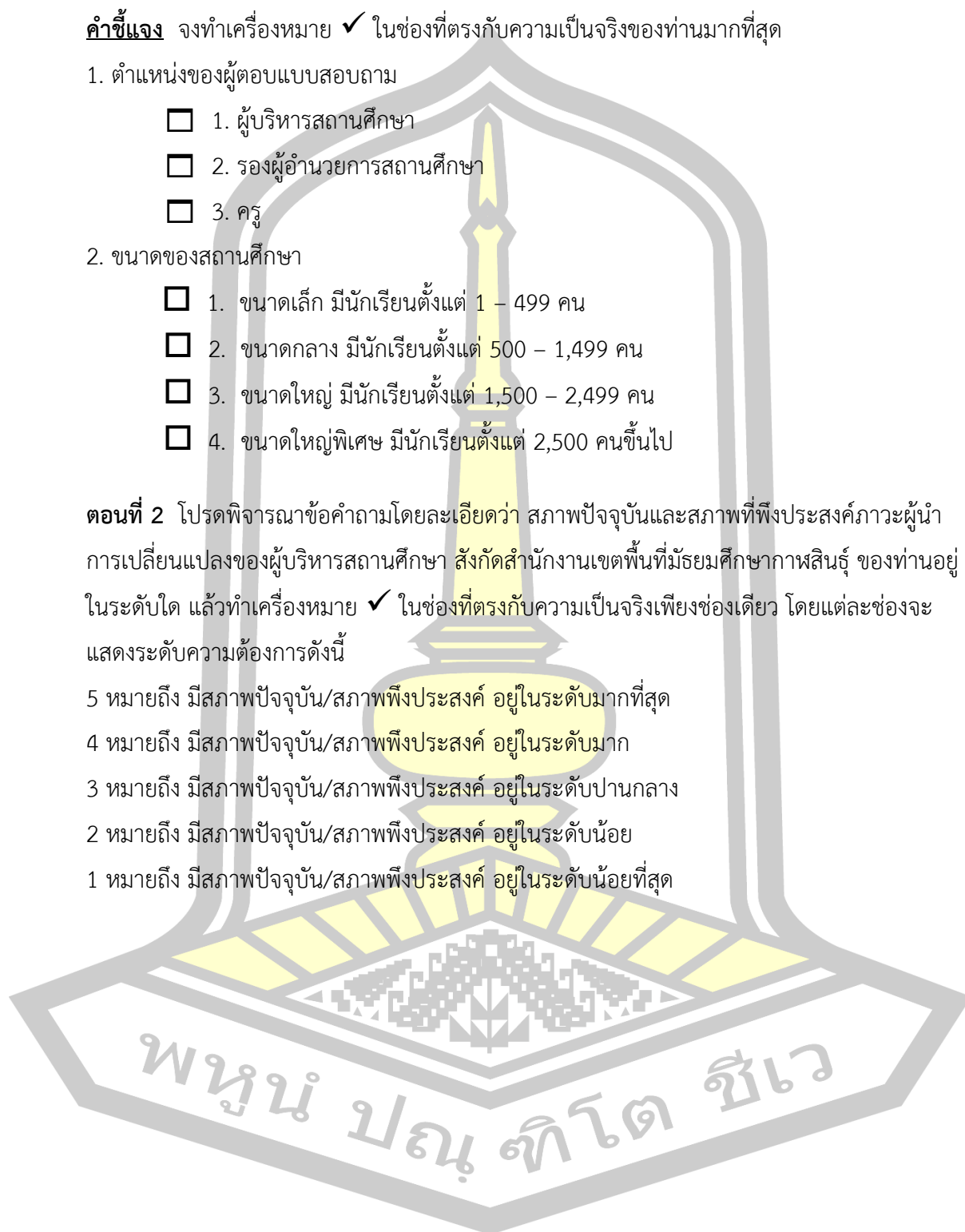
5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด



[illegible]

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	มั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ										
19	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม										
20	ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศก์ กำกับ และ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานพร้อมทั้ง ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือการ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ										

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

2.การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

3.การกระตุ้นทางปัญญา

.....

.....

4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

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

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....



แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

สำหรับการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาคเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาคเหนือ ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้ข้อมูลแต่อย่างใด

จึงขอความอนุเคราะห์ จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกนิษฐาภรณ์ สนั่นไพบูลย์

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิตโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อย่างไร จึงจะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

3. การกระตุ้นทางปัญญา

.....

.....

.....

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. เครื่องมือที่ใช้ในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละช่อง โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกนิษฐาภรณ์ สนั่นไพบูลย์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. คุณวุฒิสูงสุด.....สาขา.....

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
2. วัตถุประสงค์										
3. เนื้อหาและกิจกรรม										
4. กระบวนการพัฒนา										
5. การประเมินผลโปรแกรม										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

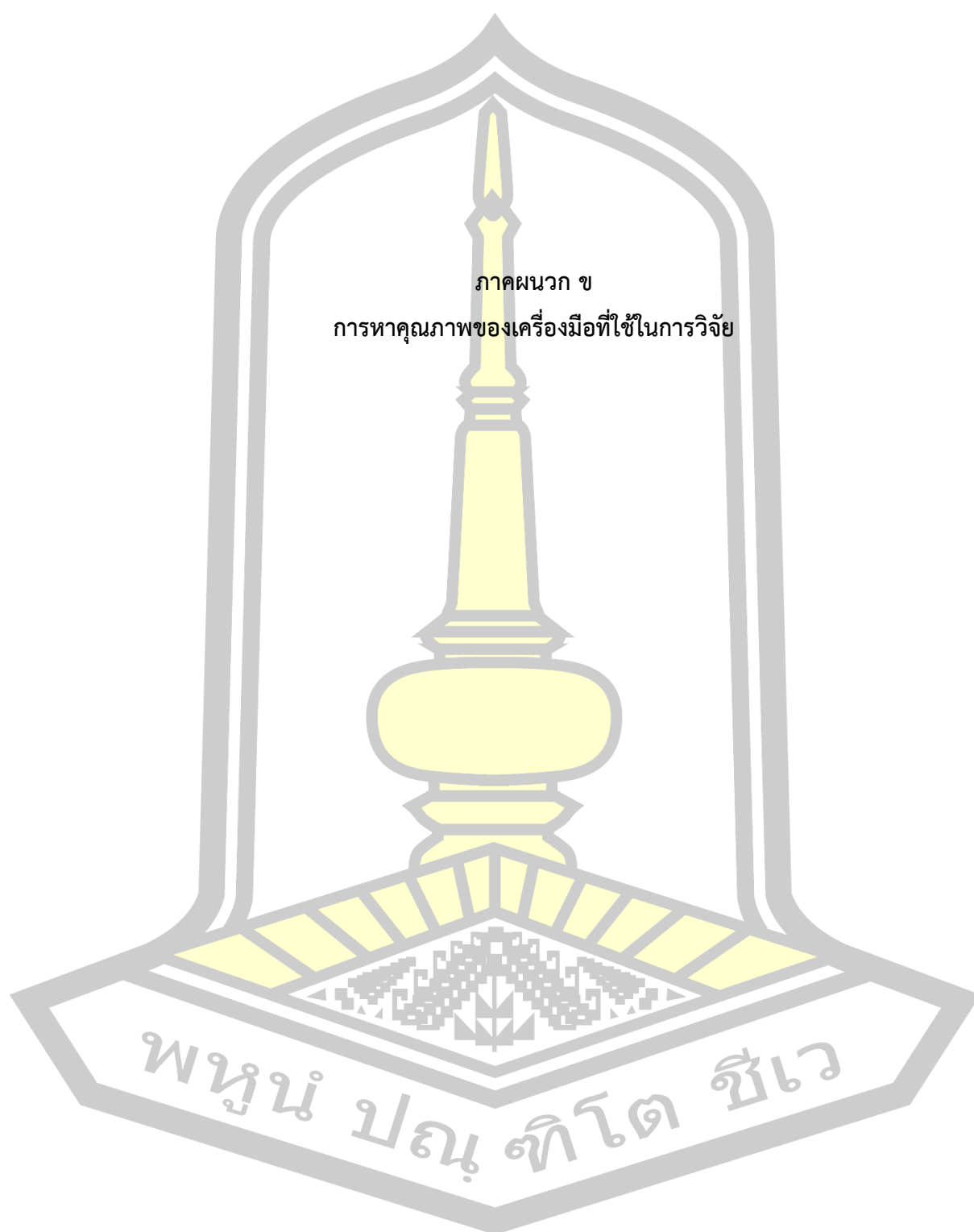
.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....



ตาราง 21 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
สำหรับการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้น

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	เฉลี่ย	แปรผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	(ΣR)	IOC	
องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	-1	+1	+1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ								
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
12	-1	+1	-1	+1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา								
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	-1	+1	-1	+1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
19	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
22	-1	+1	-1	+1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม (ΣR)	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา								
23	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
24	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
25	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล								
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
32	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
33	-1	+1	-1	+1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
34	+1	+1	-1	-1	-1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

จากตาราง 21 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถามสำหรับการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ใช้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความ สอดคล้องของข้อคำถาม (IOC: Index of Congruence) โดยเลือกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีจำนวนรายข้อ 7 ข้อ แปลผล ใช้ได้ เท่ากับ 6 ใช้ ไม่ได้ เท่ากับ 1 องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ มีจำนวนรายข้อ 8 ข้อ แปลผล ใช้ได้ เท่ากับ 5 ใช้ไม่ได้ เท่ากับ 3 องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีจำนวนรายข้อ 9 ข้อ แปล ผล ใช้ได้ เท่ากับ 4 ใช้ไม่ได้ เท่ากับ 5 และองค์ประกอบที่ 5 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนรายข้อ 6 ข้อ แปลผล ใช้ได้ เท่ากับ 5 ใช้ไม่ได้ เท่ากับ 1 ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการวิจัย
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการวิจัย
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.48	0.85
2	0.51	0.74
3	0.51	0.78
4	0.52	0.90
5	0.63	0.74
6	0.63	0.84
7	0.53	0.55
8	0.51	0.67
9	0.55	0.63
10	0.52	0.72
11	0.56	0.64
12	0.49	0.72
13	0.51	0.72
14	0.50	0.69
15	0.55	0.88
16	0.45	0.85
17	0.49	0.82
18	0.49	0.60
19	0.50	0.71
20	0.48	0.64

ตาราง 23 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

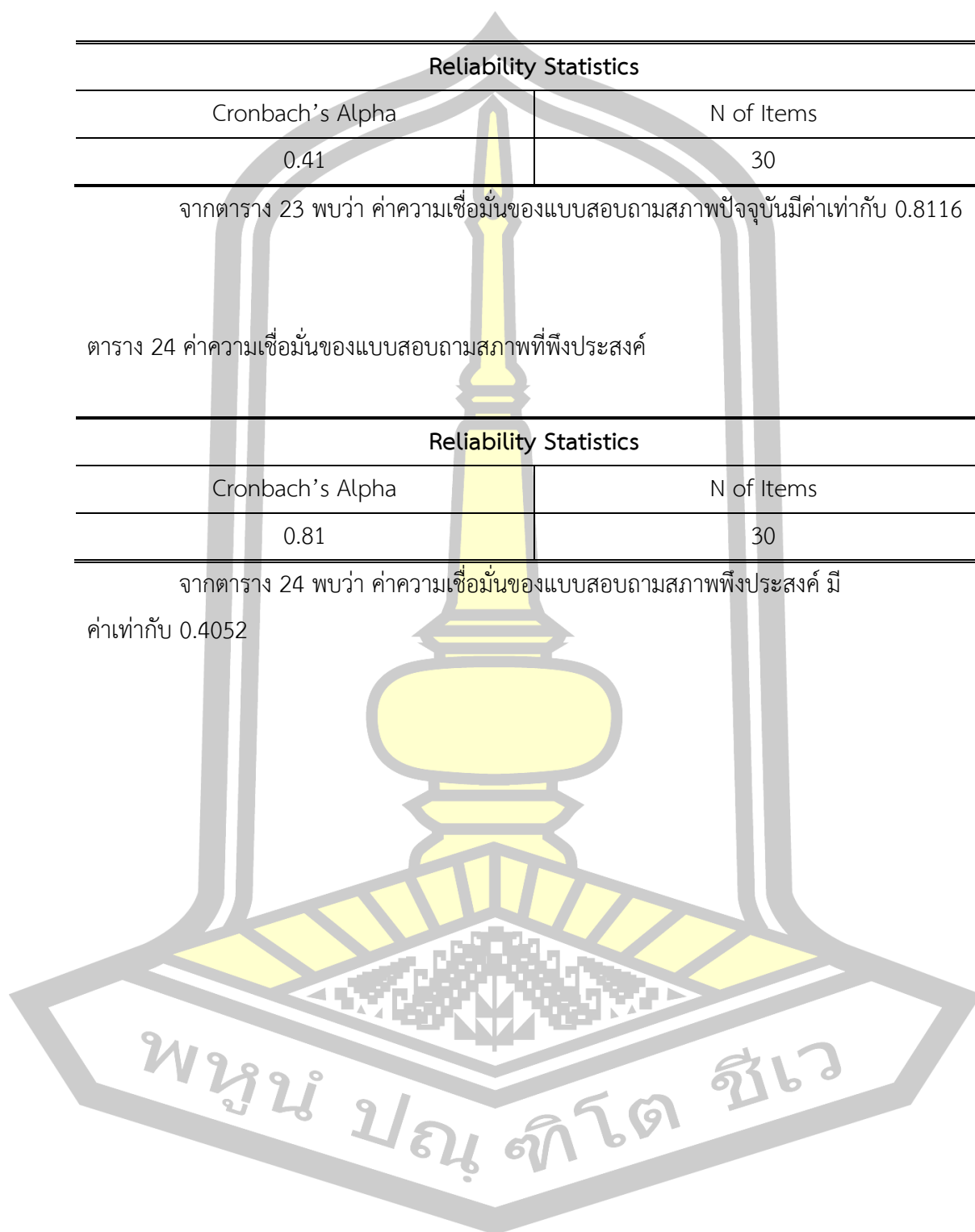
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.41	30

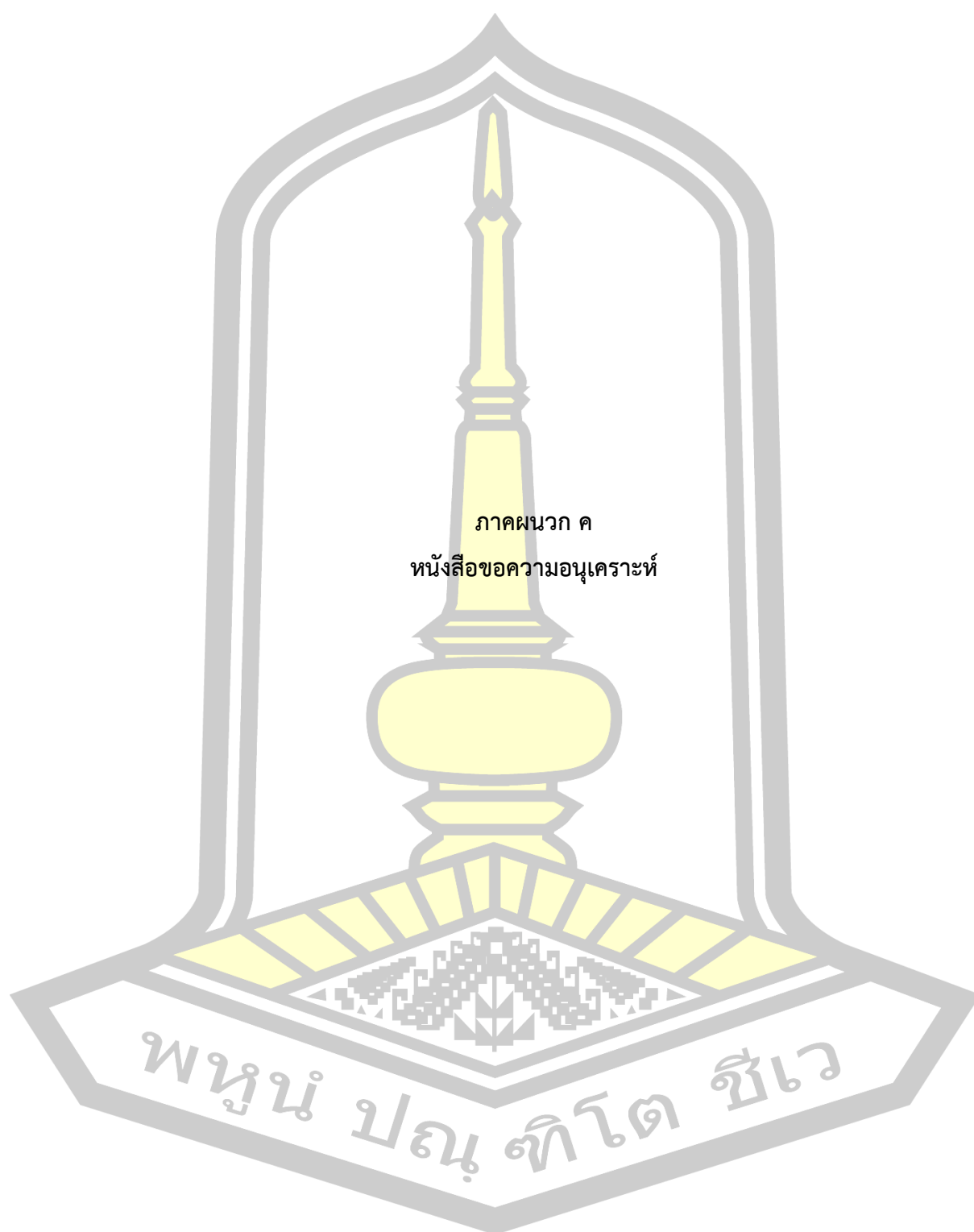
จากตาราง 23 พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 0.8116

ตาราง 24 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.81	30

จากตาราง 24 พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเท่ากับ 0.4052







ที่ อว 0605.5(2)/ ว4534

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.วรงค์ เถาว์ชาติ

ด้วย นางสาวกนิษฐาภรณ์ สนั่นโพบูลย์ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพลื่นไถ่" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0985958260



บันทึกข้อความ

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

ที่ อว 0605.5(2)/ว4534

วันที่ 4 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นางสาวกนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสันธุ์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสัท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว4999

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน

ด้วย นางสาวกนิษฐาภรณ์ สมนุ่นโพธิ์ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวกนิษฐาภรณ์ สมนุ่นโพธิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ กุสออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0985958260



ที่ อว 0605.5(2)/ ๖4968

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ดร.จรรवरณ รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์

ด้วย นางสาวกนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ นิสิตจักได้ประสานวัน เวลา และสถานที่จัดประชุมกับท่านอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4374-3174
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0985958260



ที่ อว 0605.5(2)/ 21689

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกมลาไสย

ด้วย นางสาวกนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพหุสัณฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา
โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0985958260



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

จัดทำโดย
นางสาวกนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์
นิสิตระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหา กระบวนการพัฒนาโปรแกรม และการวัดและประเมินผล ในส่วนที่ 2 การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ และได้อธิบายถึงรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงกันได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ทุกท่าน ขอขอบคุณเจ้าของผลงานและเอกสารทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่คอยถ่ายทอดความรู้ และ ประสพการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์

พญนั ปณฺ ทิโต ชีเว

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. หลักการ

สภาวะปัจจุบันของประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมและเศรษฐกิจของโลกไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลกระทบและเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การปรับเปลี่ยนจากสภาพสังคมเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่นำสู่การเปลี่ยนแปลง ความผันผวนในการเรียนรู้การเข้ามาของเทคโนโลยี ซึ่งได้ทำลายล้างธุรกิจหลายอย่างที่มีปรับตัวไม่ทันที่ถึงขั้นทำให้องค์กรและบางอาชีพล้มหายไป ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดอาชีพใหม่ๆ มากมาย การเรียนรู้ในโลกยุคผันผวนนี้จำเป็นต้องมีผู้นำทางการศึกษาที่สามารถสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างหลากหลายและมีคุณภาพ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ (เจริญ ภูวจิตร, 2565) ส่งผลต่อองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือเหนือคู่แข่งได้จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของฝ่ายปฏิบัติการ หากบุคลากรได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ก็จะส่งผลให้สามารถทำงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรที่จะต้องมีการตระหนักกระบวนการบริหารงานและสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้นนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรแล้วจะต้องมีทักษะในการจูงใจบุคลากรโดยต้องหาสิ่งเร้าต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก อารมณ์ ความต้องการด้านร่างกายของบุคลากรซึ่งการที่มีผู้บริหารที่จะจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักบุคลากรในองค์กรด้วยเพื่อจะได้กำหนดนโยบาย สิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายสำหรับการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร ประกอบกับปัจจุบันบุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและมีทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากอดีตเพราะสังคมปัจจุบันมีความซับซ้อนเกี่ยวข้อกันมากขึ้นทำให้การบรหารแบบเผด็จการไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทกับองค์กรอย่างเต็มที่นอกจากนี้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ๆ ก็พร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้นและคงไม่พอใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่บุคลากรจะต้องการ

อำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงานเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ การจงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิคต่างๆ ตลอดจนการสังสมประสบการณ์จากชีวิตจริงเพื่อนำมาใช้ในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2562)

เมื่อโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยุคโลกพลิกผัน (VUCA WORLD) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมความพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ V: Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว U: Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ยากจะอธิบาย C: Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ A: Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาต้องพัฒนาการศึกษาอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา โอกาสทางการศึกษา ให้ทุกคนมีโอกาสได้รับ ได้เรียน เข้าถึงการศึกษาเป็นอันดับแรก ทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มอาชีพ ทุกระดับการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การจัดการศึกษาในทุกระดับ ปัจจุบันนี้มีความแตกต่างกันมากทั้งด้านกายภาพ จิตภาพ สังคมภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาด้วยสภาพที่สังคมแตกต่างกัน ทั้งสังคมเมือง สังคมชนบท การบริหารจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน แม้แต่ช่องว่างของคนรวย คนจน สังคมวัฒนธรรม ก็ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา เมื่อทุกคนมีโอกาสได้เข้าถึงการศึกษา ทำให้ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จะทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางการศึกษาตามา เศรษฐกิจสังคมก้าวหน้าประเทศชาติก้าวสู่ความยั่งยืน ไม่ว่าสถานการณ์จะวิกฤตหรือไม่วิกฤต ยิ่งในสถานการณ์วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน(มิตชน, 2564, อ้างถึงใน กมลพรรณ จันท, 2564) จะเห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษานั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องมองโลกอย่างทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะอย่างด้านเทคโนโลยี ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อการล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีทักษะหรือศิลปะในการใช้ชีวิต ทักษะการเรียนรู้ ปรับตัว สร้างสรรค์ และจะต้องมีความคล่องตัว ตลอดจนมีภูมิคุ้มกันที่จะรับมือกับสถานการณ์ในยุค VUCA WORLD (พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2561)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ยังคงน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักปรัชญานำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนพัฒนาประเทศให้เกิดประสิทธิผลในการขับเคลื่อนพลวัตการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ ไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม และโดยที่ทั่วโลก รวมถึงไทยยังอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายนอกและภายในประเทศที่มีความผันแปรสูงและมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต

ทั้งที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด - 19) และโครงสร้างในประเทศที่ยังคงมีข้อจำกัดภายในที่รอการปรับปรุงแก้ไขในหลายมิติ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะต่อไปจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อการณ์อภิปรัชญา โครงสร้างและองค์ประกอบของประเทศในทุกมิติ เพื่อนำมาประมวลผลและกำหนดกรอบทิศทาง การพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคตให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตลอดจนสามารถนำพาประเทศให้เติบโตต่อไปท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์โอกาสจากความท้าทายภายนอกและสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง สามารถบรรลุเป้าหมายในระยะ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบระยะที่คาดหวังไว้เพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงต่างๆ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ,2565)

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเป็นการนำหรือการทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ประสงค์ ตามเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหาร ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้ทำการศึกษา ไว้หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม ทฤษฎีด้านสถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายอย่างเห็นได้ชัดเพราะมีคำกล่าวว่า ถ้าองค์กรที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุกๆวันนั้น เป็นเพราะผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำที่ดี หรือขาดภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และทำให้เกิดการจูงใจอย่างมากต่อตัวผู้ตาม เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มภาวะผู้นำเพื่อพัฒนางานในขอบเขตของแต่ละคนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ตัดสินใจ และผู้สั่งการน้อยที่สุดแต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการเป็น ผู้รับรู้ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และผู้อำนวยความสะดวก (ริชชี วิเศษสังข์ 2537: 15) เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ในการริเริ่มงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ และพัฒนางานในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์การปฏิรูปการศึกษา จากผลการวิจัยและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่างๆจำนวนมาก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพขององค์กรจะมีข้อจำกัด

การพยายามพัฒนาผู้นำให้ดีขึ้นนั้นเป็นพื้นฐานของการสร้างผลผลิตหรือบริการ องค์การจะสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การนั้นเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดี และทั้งสองฝ่ายจะช่วยกันสร้างผลผลิต สินค้าและบริการที่ต้องการได้นั้น จะเห็นได้ว่า ทุกวันนี้จะต้องได้รับการฝึกอบรม ซึ่งในองค์การต่างๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำ โดยการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาให้เป็นผู้ผู้นำที่ดี ดังนั้นบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำมีความสำคัญทั้งสิ้น และเพื่อหาแนวทางในการที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass 1985: 30 - 31) ทั้ง 4 ด้านนี้จะช่วยพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่จะนำไปบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ซึ่งโรงเรียนมีความจำเป็นและต้องการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความสามารถที่จะจัดการ จึงจะทำให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีคุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ได้รับทราบปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จ ประกอบกับสภาพการบริหารงานในสถานศึกษาในปัจจุบัน จะเห็นว่าในการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) การศึกษาได้เข้ามามีบทบาทในการประเมินสถานศึกษา รอบที่ 5 สรุปได้ว่า ผลประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมของสถานศึกษาได้มาตรฐานร้อยละ 45 ไม่ได้มาตรฐานร้อยละ 55 เกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาของรัฐขนาดเล็กในชนบท (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) 2567: 15) จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานมีมากกว่าครึ่งหนึ่ง ของสถานศึกษาทั้งหมดผลจากการประเมินสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของไทยว่ายังขาดมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายสำคัญอย่างยิ่งของชาติที่จะนำมาช่วยพัฒนาคนไทยส่งผลต่อการพัฒนาชาติไทยในอนาคตด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาระดับชาติ จะทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของสพฐ. ที่คาดหวังให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาอยู่ในปัจจุบันโดยมีจุดเน้นที่หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ของหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

((PNI_{modified}) = 0.92) ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึง ถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ((PNI_{modified}) = 0.81) ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (PNI_{modified}) = 0.79) และลำดับที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI_{modified}) = 0.77)

ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างบุคลากรและสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ซึ่งมีวิธีการในการพัฒนา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การศึกษาดูงานและการฝึกอบรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 72 ชั่วโมง

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เสริมสร้างความรู้ ทักษะเชิงบริหารความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น รวมถึงการปรับทัศนคติและเสริมสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในการเป็นผู้นำองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. เป้าหมาย

3.1 ร้อยละ 80 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2 ร้อยละ 80 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แบ่งเป็น 4 Module ดังนี้

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

ชุดที่ 1 การประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ชุดที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน

ชุดที่ 3 การใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ

ชุดที่ 4 การมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น

ชุดที่ 5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ชุดที่ 6 ความเสียสละประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ชุดที่ 1 การให้รางวัลและชื่นชมยินดี

ชุดที่ 2 ความมั่นใจในการทำงาน

ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม

ชุดที่ 4 ความกระตือรือร้นในการทำงาน

ชุดที่ 5 การเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ชุดที่ 1 การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ชุดที่ 2 การมีแนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์

ชุดที่ 3 รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม

Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ชุดที่ 1 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

ชุดที่ 2 การกำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ

ชุดที่ 3 การดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง

ชุดที่ 4 การให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่าความมั่นใจในการทำงาน

5. กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M.Lombardo จาก Center for Creative Leadership (พัชรา วาณิชชวิน. 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน

3. 10 % การเรียนรู้และพัฒนาจากผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน มีรายละเอียดเป็นดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 14 ชั่วโมง

1.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

เพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างนโยบาย การสร้างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการทำงานต่อไป

1.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (10 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาสรุปแนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมาย
- การอภิปรายและสรุปผลโดยการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 16 ชั่วโมง

2.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
- การซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

2.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (11 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาสรุปแนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมาย

- การอภิปรายและสรุปผลการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนาหรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 24 ชั่วโมง

3.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันรวมทั้งมีวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายและสร้างสรรค์วิธีการที่ใหม่ ๆ

- การซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและการส่งเสริมวิธีการทำงานที่เป็นระบบและหลากหลาย

3.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (17 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาสรุปความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปรายและสรุปผลการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 18 ชั่วโมง

4.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล

- การซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการส่งเสริมความสามารถเฉพาะบุคคล

4.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (12 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- การอภิปรายและสรุปผลการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและเข้าร่วมการปฏิบัติกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2 ผ่านการวัดและประเมินผล ระหว่าง ก่อนพัฒนาและหลังการพัฒนา

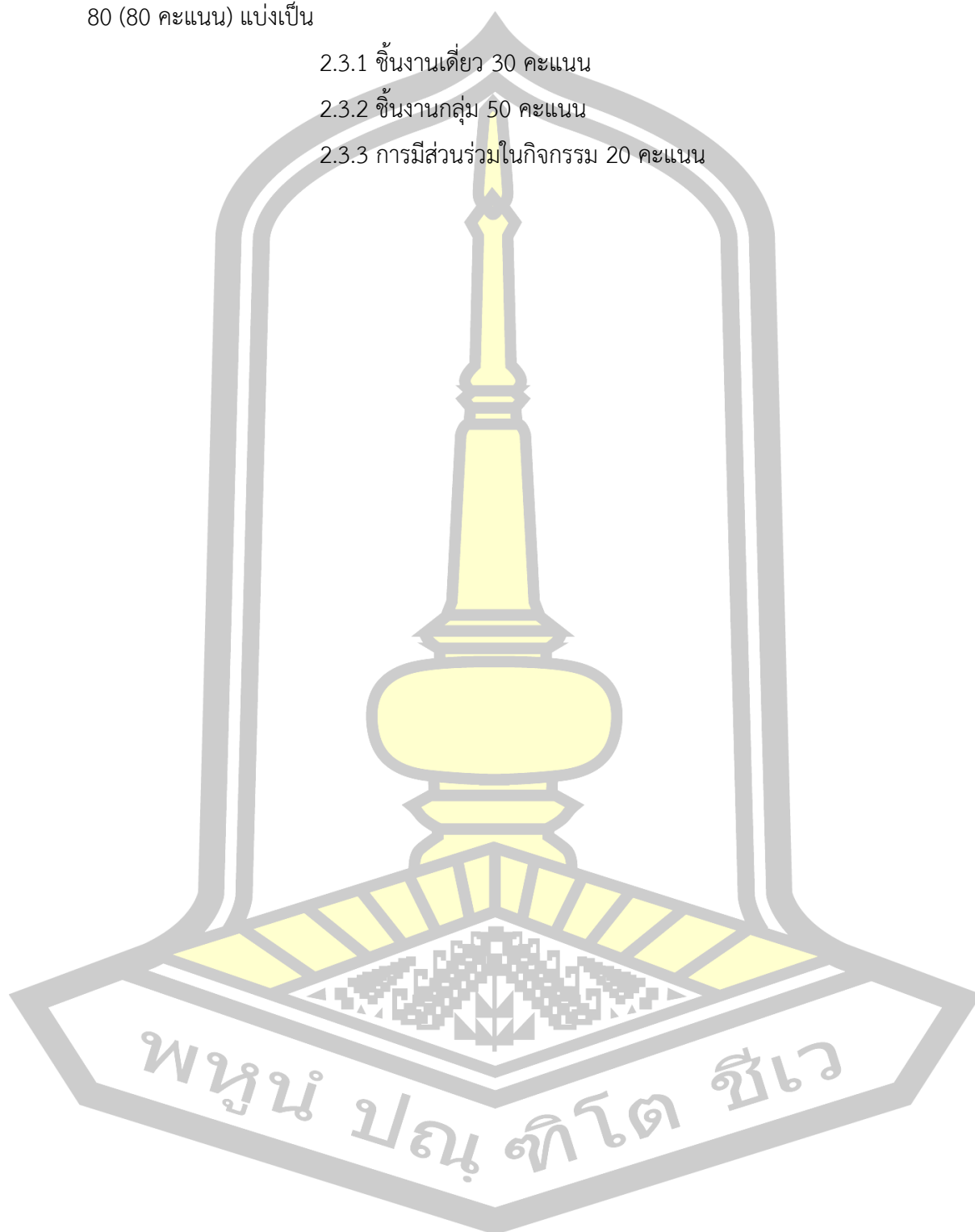
2.3 ได้คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรม

เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

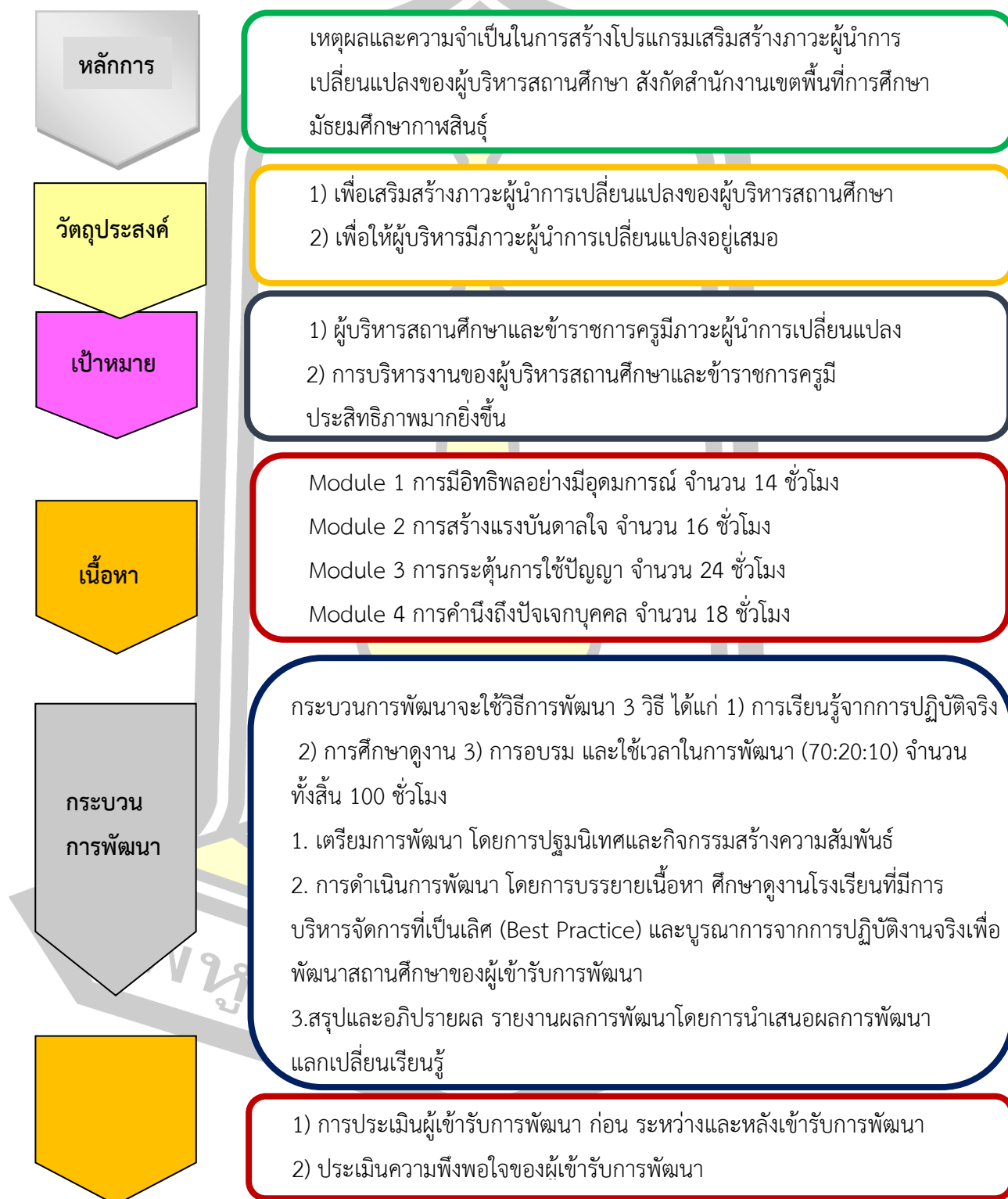
2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 30 คะแนน

2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 50 คะแนน

2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ (72 ชั่วโมง)



ภาพประกอบ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

พูน ปณ จิต ชีวะ

Module 1

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (14 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การบริหารองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ ความสามารถ และเข้าใจแนวทางในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม และสามารถถ่ายทอดแนวคิดนั้นให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจร่วมกันได้ การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่ยังต้องมีความสามารถในการแปลงแนวคิดเชิงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติที่สามารถดำเนินการได้จริง นอกจากนี้ ต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และมีความรับผิดชอบต่อการกิจขององค์กรอย่างจริงจังความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงลำพัง แต่ยังต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกภาคส่วน ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่สร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการผลักดันวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กรการวางรากฐานการบริหารที่มั่นคงด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน ประกอบกับการเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ จะช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น พร้อมทั้งยอมรับแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มใจ ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและมีความตระหนักในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน

3. เป้าหมาย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน

3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหา

ชุดที่ 1 การประพาดคิดเป็นแบบอย่างที่ดี

ชุดที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน

ชุดที่ 3 การไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ

ชุดที่ 4 การมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น

ชุดที่ 5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ชุดที่ 6 ความเสียสละประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

5.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างนโยบาย การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในการทำงานต่อไป

5.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (10 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาสรุปแนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมาย
- การอภิปรายและสรุปผลโดยการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.4. สื่อ / เครื่องมือ

- 5.4.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 5.4.2 สไลด์นำเสนอ (Power point)
- 5.4.3 วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
- 5.4.5 ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

- 6.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 6.2 ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
- 6.3 การนำเสนอผล

Module 2

การสร้างแรงบันดาลใจ (16 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่แวดล้อมการทำงานขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความท้าทายใหม่ที่ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อมทั้งด้านความคิด ทักษะ และวิสัยทัศน์ในการปรับตัวให้สามารถนำองค์กรให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพการเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน ไม่ได้หมายถึงเพียงการควบคุม กำกับ หรือออกคำสั่งตามสายงานแบบเดิมเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงบทบาทในการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้นำที่สามารถปลุกพลังความคิด ความเชื่อมั่น และทัศนคติในเชิงบวกให้กับบุคลากรในองค์กรได้ การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและยอมรับร่วมกันนอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับเป้าหมายและภารกิจขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ต้องสามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจน พร้อมสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความรู้สึกมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและความตระหนักใน
ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีวิธีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน
- 3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหาสาระ

- ชุดที่ 1 การให้รางวัลและชื่นชมยินดี
- ชุดที่ 2 ความมั่นใจในการทำงาน
- ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม
- ชุดที่ 4 ความกระตือรือร้นในการทำงาน

ชุดที่ 5 การเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์

5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

5.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
- การซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

5.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (11 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาสรุปแนวความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมาย

- การอภิปรายและสรุปผลการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนาหรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษา

ดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.4 สื่อ / เครื่องมือ

- 5.4.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 5.4.2 สไลด์นำเสนอ (Power point)
- 5.4.3 วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
- 5.4.4 ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

- 6.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 6.2 ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
- 6.3 การนำเสนอผล

Module 3

การกระตุ้นการใช้ปัญญา 24 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอกหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาบทบาทและแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ โดยเฉพาะในด้านการเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารในยุคปัจจุบันไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการเท่านั้น แต่还必须แสดงบทบาทในฐานะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีแนวคิดก้าวหน้า และสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยต้องเข้าใจในบริบทขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก พร้อมกับสามารถสร้างแนวทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งหนึ่งในบทบาทสำคัญของผู้บริหารคือ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร เพราะการบริหารที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมาจากการทำให้บุคลากรเกิดพลังใจในการทำงาน มีความศรัทธาในองค์กร และมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรการสร้างแรงบันดาลใจนี้ ต้องอาศัยทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเป็นแบบอย่างในเชิงคุณธรรม จริยธรรม และการมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยจุดประกายให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีทักษะในการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้เห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งสามารถออกแบบกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาความคิดริเริ่ม บุคลากรที่รู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญและได้รับการยอมรับจากองค์กรจะเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงานมากยิ่งขึ้นความสำเร็จในการบริหารงานจึงไม่อาจเกิดขึ้นจากผู้นำเพียงลำพัง หากแต่เป็นผลจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เข้าใจและยึดถือวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจึงต้องมีบทบาททั้งในด้านการกำหนดเป้าหมาย การถ่ายทอดแนวคิด และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจ ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจควบคู่กับการมีทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและความตระหนักในการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีวิธีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน
- 3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหาสาระ

- ชุดที่ 1 การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- ชุดที่ 2 การมีแนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์
- ชุดที่ 3 รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม

5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

5.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันรวมทั้งมีวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และสร้างสรรค์วิธีการที่ใหม่ ๆ
- การซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา และความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และการส่งเสริมวิธีการทำงานที่เป็นระบบและหลากหลาย

5.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (17 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมา สรุปลความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
- อภิปรายและสรุปผลการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและ

ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำกาอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.4. สื่อ / เครื่องมือ

5.4.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

5.4.2 สไลด์นำเสนอ (Power point)

5.4.3 วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์

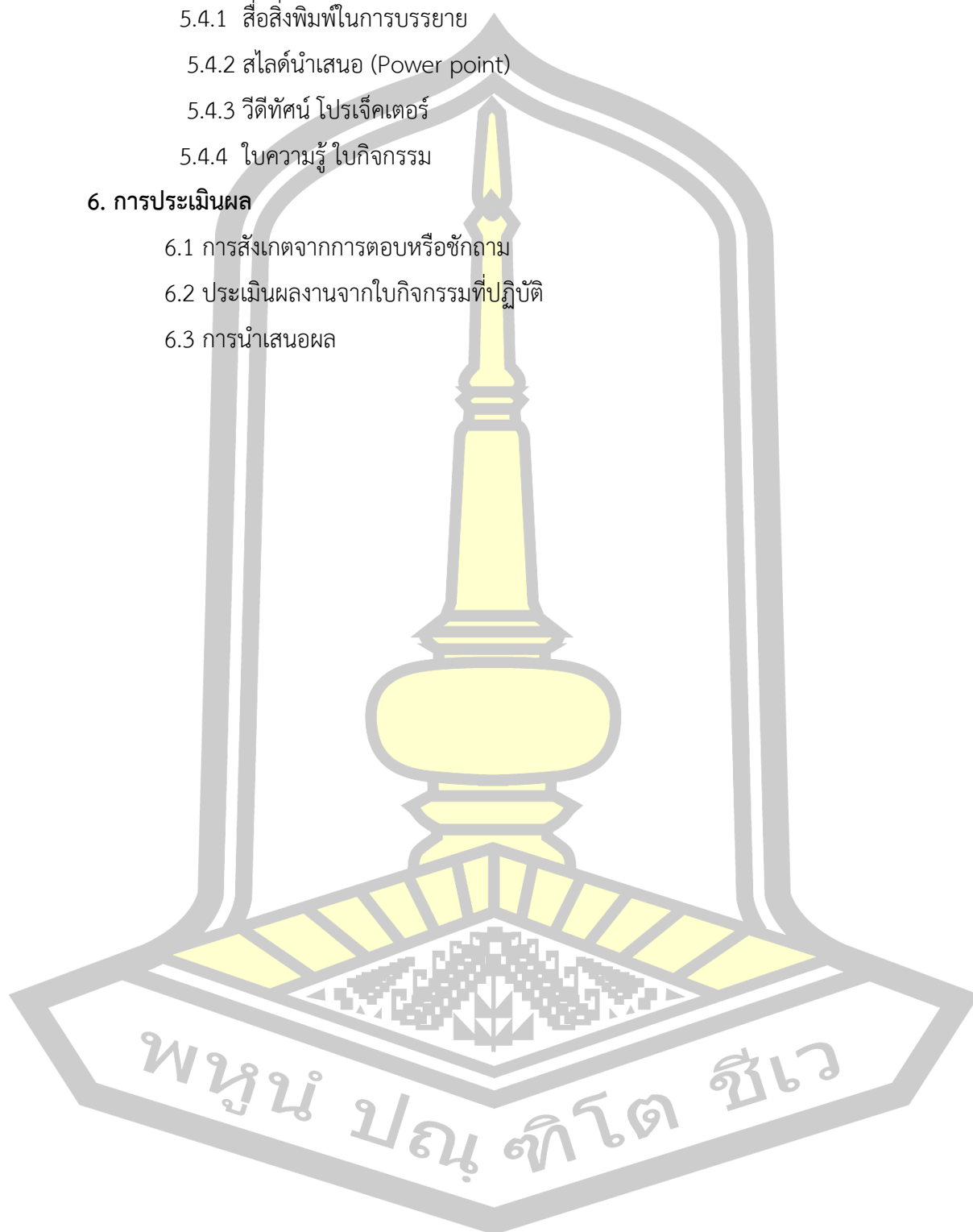
5.4.4 ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

6.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

6.2 ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ

6.3 การนำเสนอผล



Module 4

การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (18 ชั่วโมง)

หลักการ

ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่เพียงต้องมีศักยภาพในการวางแผนหรือควบคุมงานเท่านั้น แต่ยังสามารถเสริมสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้าใจและใส่ใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งแต่ละคนล้วนมีลักษณะเฉพาะ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ความถนัด ทักษะ รวมถึงพื้นฐานด้านอายุ เพศ และการศึกษา การตระหนักรู้ถึงความหลากหลายเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้อย่างเหมาะสมผู้บริหารควรเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง เป็นที่ปรึกษา และทำหน้าที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าพัฒนาในสิ่งที่ตนสนใจและถนัด พร้อมทั้งคอยให้กำลังใจและสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ภายในองค์กร และเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการเติบโตไปพร้อมกันอีกหนึ่งหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในยุคปัจจุบันคือ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม เสริมสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถสร้างความไว้วางใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านพฤติกรรม จริยธรรม และการเสียสละเพื่อส่วนรวมผู้บริหารที่มีจิตใจเป็นมิตร ยึดหลักการเป็น “กัลยาณมิตร” จะช่วยให้เกิดความผูกพันและความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารเอง ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความศรัทธา และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรยอมรับในผู้นำและเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็ย่อมพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง คือผู้ที่สามารถประสานความหลากหลายของคนในองค์กรให้รวมเป็นพลังเดียว พร้อมทั้งส่งเสริมให้ทุกคนเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอย่างสมดุล ทั้งในด้านวิชาชีพและจิตใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนในการบริหารงาน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะกระบวนการและความตระหนักในการพัฒนาบุคลากรในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. เป้าหมาย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีวิธีการการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

ชุดที่ 2 การกำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ

ชุดที่ 3 การดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง

ชุดที่ 4 การให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่าความมั่นใจในการทำงาน

5. กระบวนการพัฒนา

5.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล

- การซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการส่งเสริมความสามารถเฉพาะบุคคล

5.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (12 ชั่วโมง)

- การระดมความคิด การได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- การอภิปรายและสรุปผลการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

5.4. สื่อ / เครื่องมือ

5.4.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

5.4.2 สไลด์นำเสนอ (Power point)

5.4.3 วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์

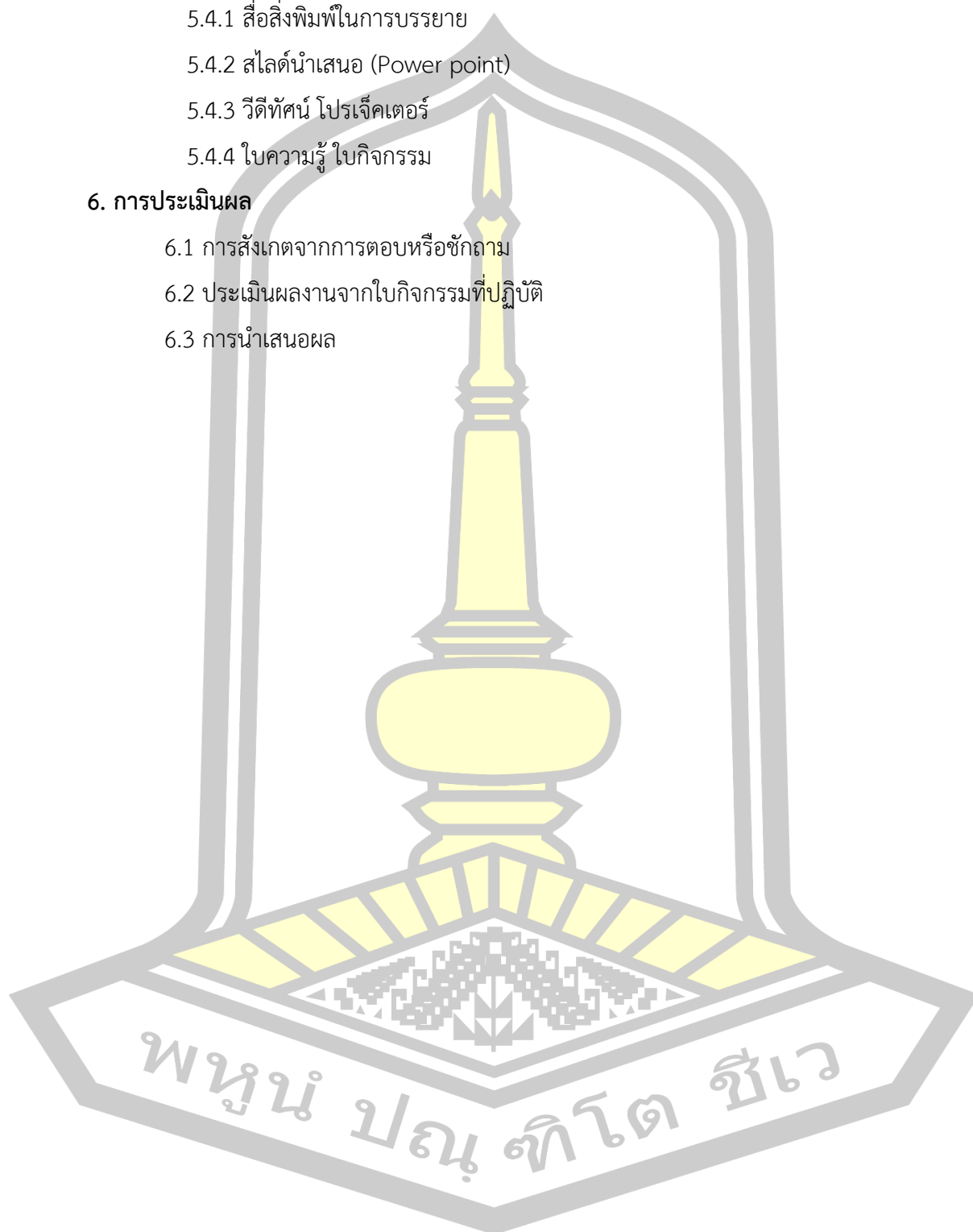
5.4.4 ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

6.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

6.2 ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ

6.3 การนำเสนอผล



บรรณานุกรม

- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2546). *กระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ ; ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.(2566). *รายงานผลการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566* . ภาพสินธุ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). *หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนาการศึกษา*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในยุค: Thailand 4.0*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard business review, 92(1), 27-29.

พูน ปณ ทัต ชีเว

คู่มือการใช้งานโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ การประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะจะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

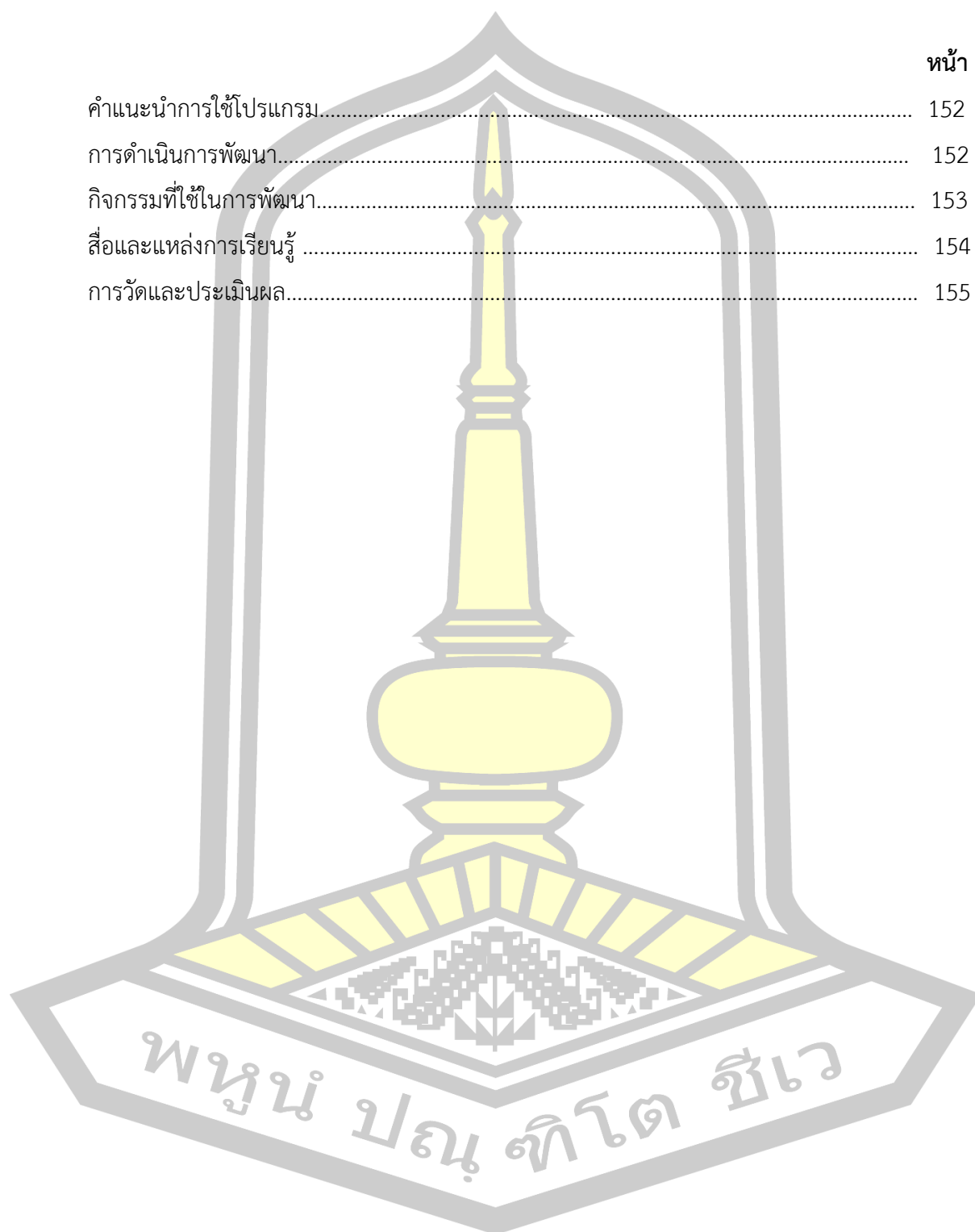
ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงาน เอกสารทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กนิษฐาภรณ์ สมนุ่นไพบูลย์

พจนัน ปณฺ ทิโต ชีว

สารบัญ

	หน้า
คำแนะนำการใช้โปรแกรม.....	152
การดำเนินการพัฒนา.....	152
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา.....	153
สื่อและแหล่งการเรียนรู้	154
การวัดและประเมินผล.....	155



การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับ
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้ครบตามจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งควรเป็นผู้บริหาร สถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรมการพัฒนา
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1- 4 (72 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

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



กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10

ตาราง 1 แสดงวิธีการการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การฝึกอบรม	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย การให้ความรู้ถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นถึงวิธีการและกระบวนการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือเข้าร่วมกลุ่มเพื่อระดมความคิด สรุปแนวคิดและการฝึกปฏิบัติจริง
2. การศึกษาดูงาน	1. การศึกษาจากกรณีศึกษาหรือการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best practice) 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการศึกษาเอกสารวิชาการ 3. การสอนงาน หรือการรับฟังคำแนะนำจากบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ และผู้ที่มีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	1. การปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่จริง 2. การแสวงหาความรู้จากแหล่งวิทยาการต่างๆ 3. การเรียนรู้จากสื่อ สิ่งพิมพ์หรือศึกษาจากสื่อออนไลน์

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 72 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

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

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
 - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานและการประเมินจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

- 2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาระหว่างการพัฒนาและเข้าร่วมการปฏิบัติกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

- 2.2 ผ่านการวัดและประเมินผล ระหว่าง ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

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

- 2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 30 คะแนน

- 2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 50 คะแนน

- 2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
- การลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
- การประเมินผลก่อนการพัฒนา	ทดสอบ	20 นาที
Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ชุดที่ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดี ชุดที่ 3 การเสียสละเพื่อส่วนรวม ชุดที่ 4 การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ชุดที่ 5 ความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ ชุดที่ 6 การมีคุณธรรมจริยธรรม	- การฝึกอบรม 1 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 3 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 10 ชั่วโมง	14 ชั่วโมง
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การให้รางวัลและชื่นชมยินดี ชุดที่ 2 ความมั่นใจในการทำงาน ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม ชุดที่ 4 ความกระตือรือร้นในการทำงาน ชุดที่ 5 การเห็นประโยชน์ของการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 3 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 11 ชั่วโมง	16 ชั่วโมง
Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญาประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การทำงานและการแก้ปัญหาอย่างเป็น	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง ระบบ - การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง	24 ชั่วโมง

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
ระบบ ชุดที่ 2 การมีแนวคิดการแก้ปัญหาที่ใหม่และสร้างสรรค์ ชุดที่ 3 รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเดิม	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 17 ชั่วโมง	
Module 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง ระบบ - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง	18 ชั่วโมง
ชุดที่ 2 การกำกับติดตามและเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ ชุดที่ 3 การดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นกันเอง ชุดที่ 4 การให้ความสำคัญและรู้สึกมีคุณค่าความมั่นใจในการทำงาน	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง ระบบ - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 12 ชั่วโมง	18 ชั่วโมง
สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		10 นาที
พิธีปิด		30 นาที
รวมทั้งสิ้น		75 ชั่วโมง



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวกนิษฐาภรณ์ สนั่นไพบูลย์
วันเกิด	วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 39 หมู่ที่ 7 ตำบลกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนกมลาไสย ตำบลกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46130
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2546 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนน้ำจั้นราษฎร์บำรุง จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2552 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2557 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2560 ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภัโต ชีเว