



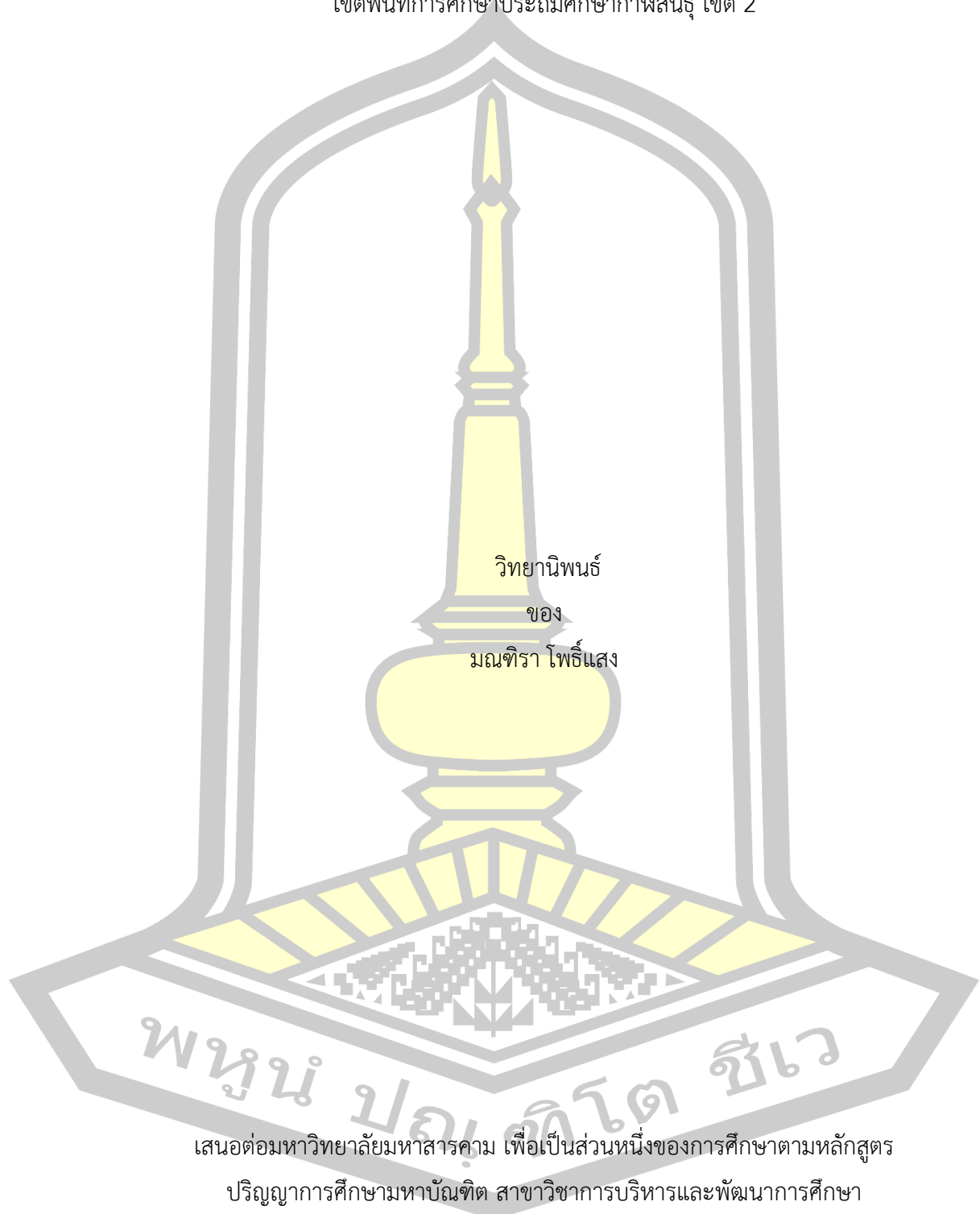
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
มณฑิรา โพธิ์แสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

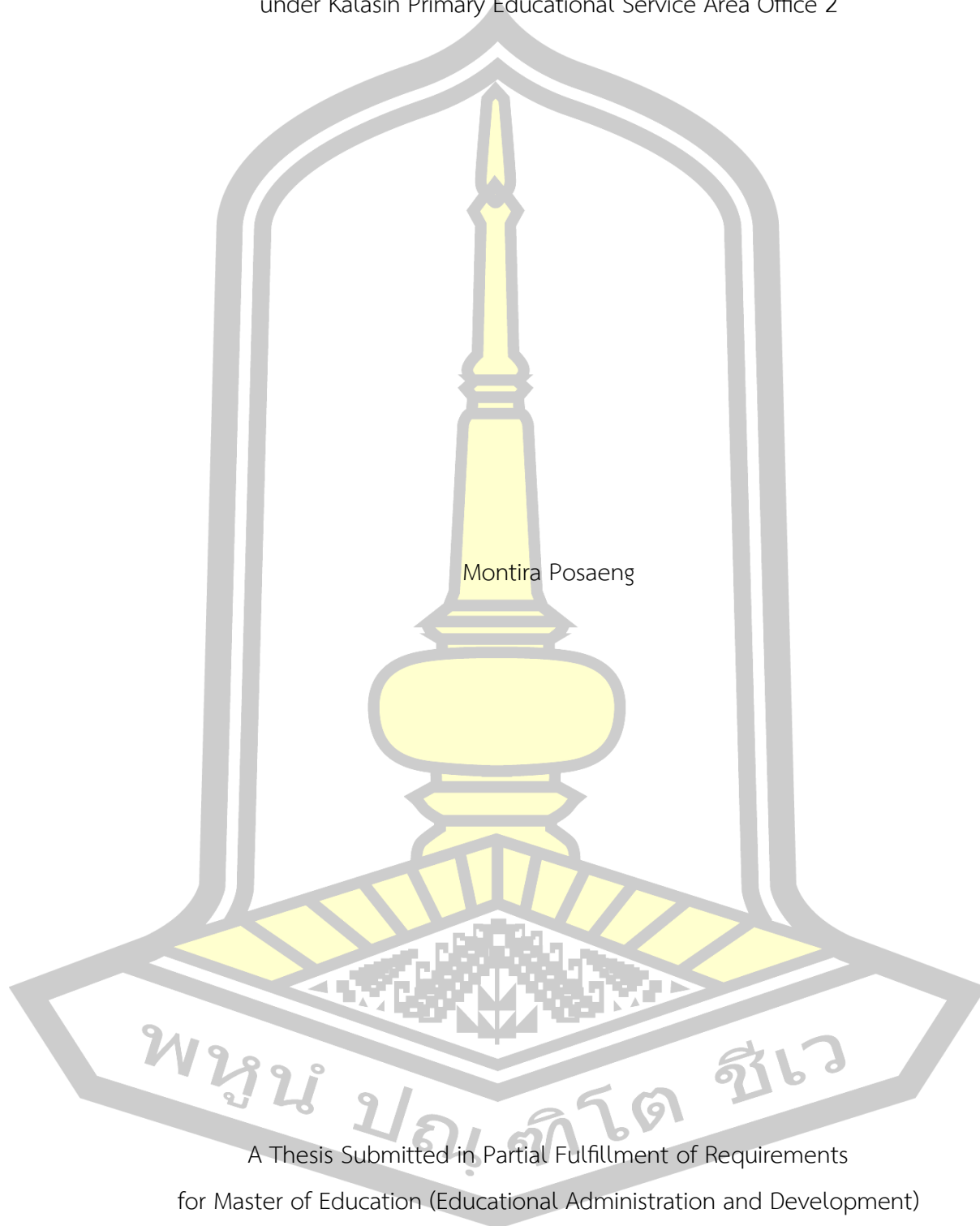


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Developing of Transformational Leadership Program for School Administrator
under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2



Montira Posaeng

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

November 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. อธิศักดิ์ อุปไมยอริชัย)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง)

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2		
ผู้วิจัย	มณฑิรา โพธิ์แสง		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้ดำเนินการสถานศึกษา และรองผู้ดำเนินการสถานศึกษา จำนวน 123 คน 2) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการศึกษาในระยะที่ 2 นำมาয়ร่างแนวทาง และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

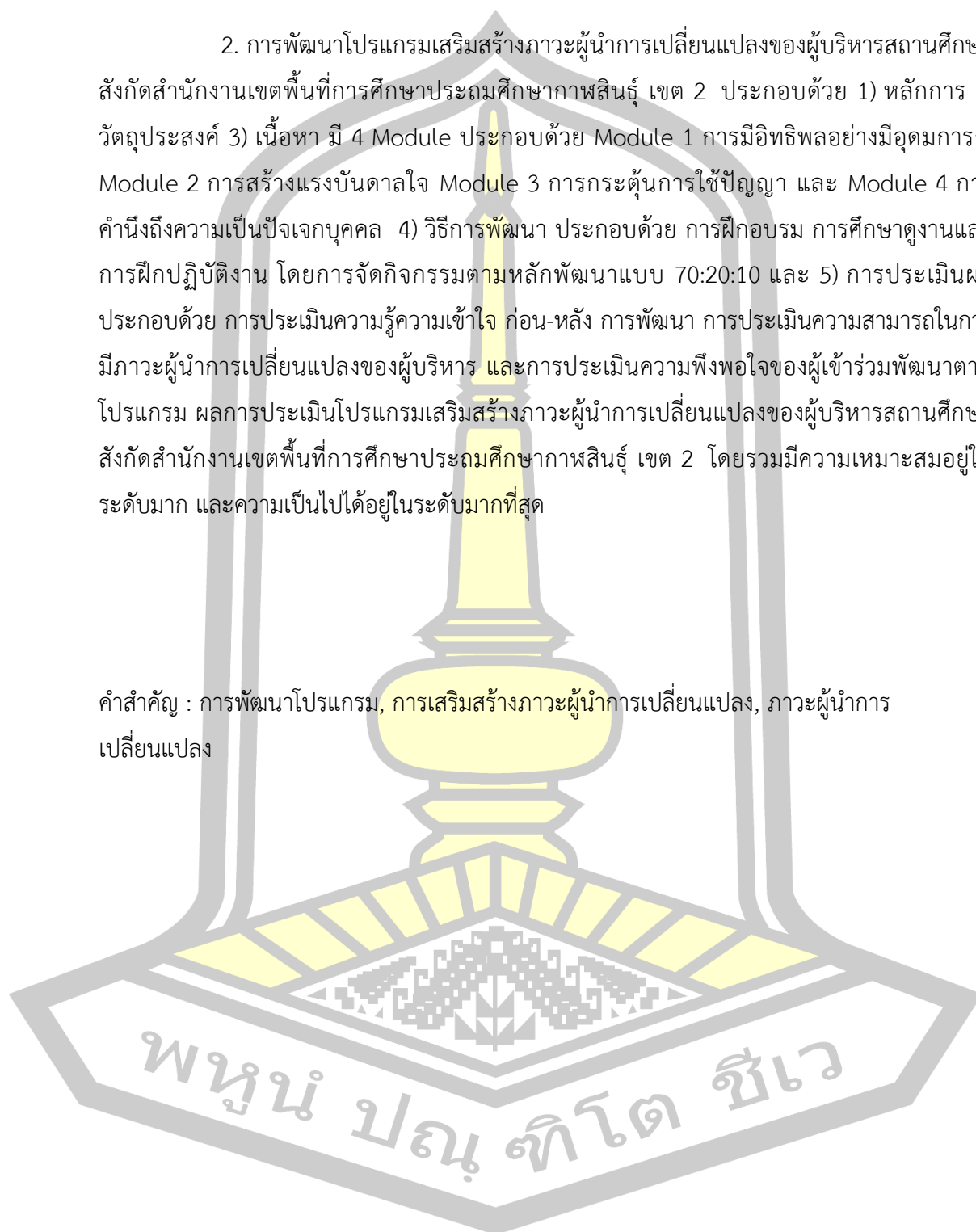
ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 4 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



TITLE	The Developing of Transformational Leadership Program for School Administrator under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2		
AUTHOR	Montira Posaeng		
ADVISORS	Associate Professor Songsak Phuseeorn , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

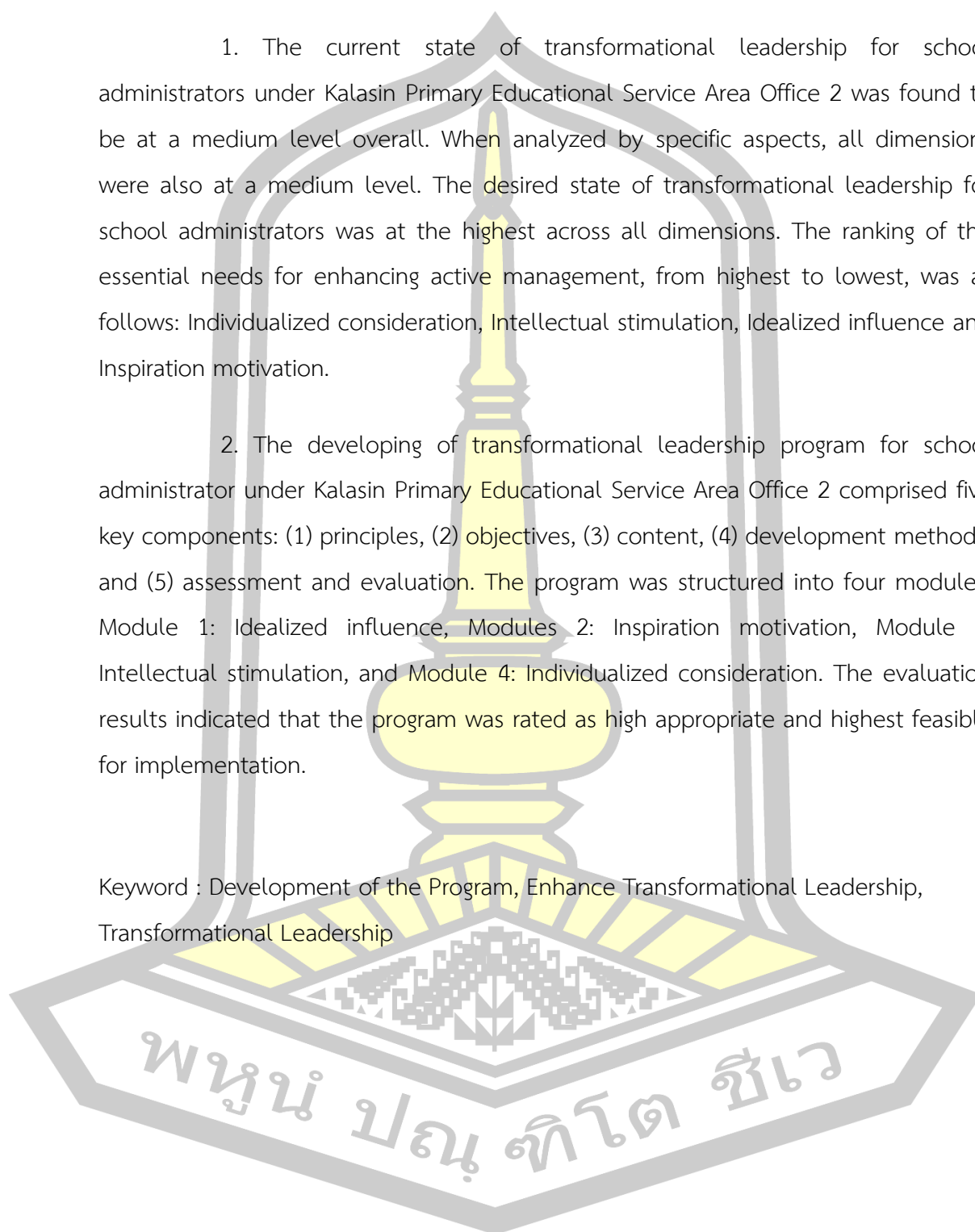
The objectives of this research were 1.) To study the currents condition the desirables condition and the needs of transformational leadership program for school administrator under Kalasin primary educational service area office and 2) develop a program to enhance transformational leadership of educational administrators in schools. A mixed-method research approach, The research is divided into two phases. Phase 1, Study the current conditions, desired conditions and needs for enhancing transformational leadership. The sample consist of 123 school administrators selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire assessing both current and desired conditions. Phase 2, Develop a program to enhance transformational leadership of educational administrators in schools. The key informants comprised 3 administrators from schools recognized for their best practices, selected through purposive sampling. Five educational experts assessed the program's suitability and feasibility, selected through purposive sampling. The research instruments included a semi-structured interview an evaluation for assessing the appropriateness and feasibility of the program. Statistics for data analysis include mean scores, standard deviation, and PNImodified.

The research findings reveled that:

1. The current state of transformational leadership for school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 was found to be at a medium level overall. When analyzed by specific aspects, all dimensions were also at a medium level. The desired state of transformational leadership for school administrators was at the highest across all dimensions. The ranking of the essential needs for enhancing active management, from highest to lowest, was as follows: Individualized consideration, Intellectual stimulation, Idealized influence and Inspiration motivation.

2. The developing of transformational leadership program for school administrator under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 comprised five key components: (1) principles, (2) objectives, (3) content, (4) development methods, and (5) assessment and evaluation. The program was structured into four modules: Module 1: Idealized influence, Modules 2: Inspiration motivation, Module 3: Intellectual stimulation, and Module 4: Individualized consideration. The evaluation results indicated that the program was rated as high appropriate and highest feasible for implementation.

Keyword : Development of the Program, Enhance Transformational Leadership, Transformational Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่า ถ่ายทอดองค์ความรู้และสนับสนุนแนวทางทางวิชาการอย่างต่อเนื่องด้วยความกรุณา รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร. ชีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไขในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา ซึ่งเป็นคุณูปการด้านวิชาการและด้านการทำงานในหน้าที่ต่อผู้วิจัยอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการ ดังปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูล และผู้บริหารสถานศึกษาที่อนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาจนการวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และมีพระคุณทุกท่านที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอน ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

มณฑิรา โพธิ์แสง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	๗
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามในการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2	11
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ.....	12
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	48
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม	59
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	70

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	74
งานวิจัยในประเทศ	74
งานวิจัยต่างประเทศ	79
บทที่ 3	84
วิธีดำเนินการวิจัย	84
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	86
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	94
บทที่ 4	98
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	98
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	98
ลำดับขั้นตอนในเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	100
บทที่ 5	147
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	147
ความมุ่งหมายของการวิจัย	147
สรุปผล	147
อภิปรายผล	149
ข้อเสนอแนะ	152
บรรณานุกรม	154
ภาคผนวก	166
ภาคผนวก ก	167
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	167

ภาคผนวก ข	171
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	171
ภาคผนวก ค	193
การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	193
ภาคผนวก ง.....	198
หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	198
ภาคผนวก จ	215
ตัวอย่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	215
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2	215
ภาคผนวก ฉ	243
ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย	243
ประวัติผู้เขียน.....	248



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1	สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	43
ตาราง 2	สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	44
ตาราง 3	การสังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
ตาราง 4	การสังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้	69
ตาราง 5	แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	87
ตาราง 6	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	100
ตาราง 7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน	102
ตาราง 8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	103
ตาราง 9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	107
ตาราง 10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	109
ตาราง 11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	111

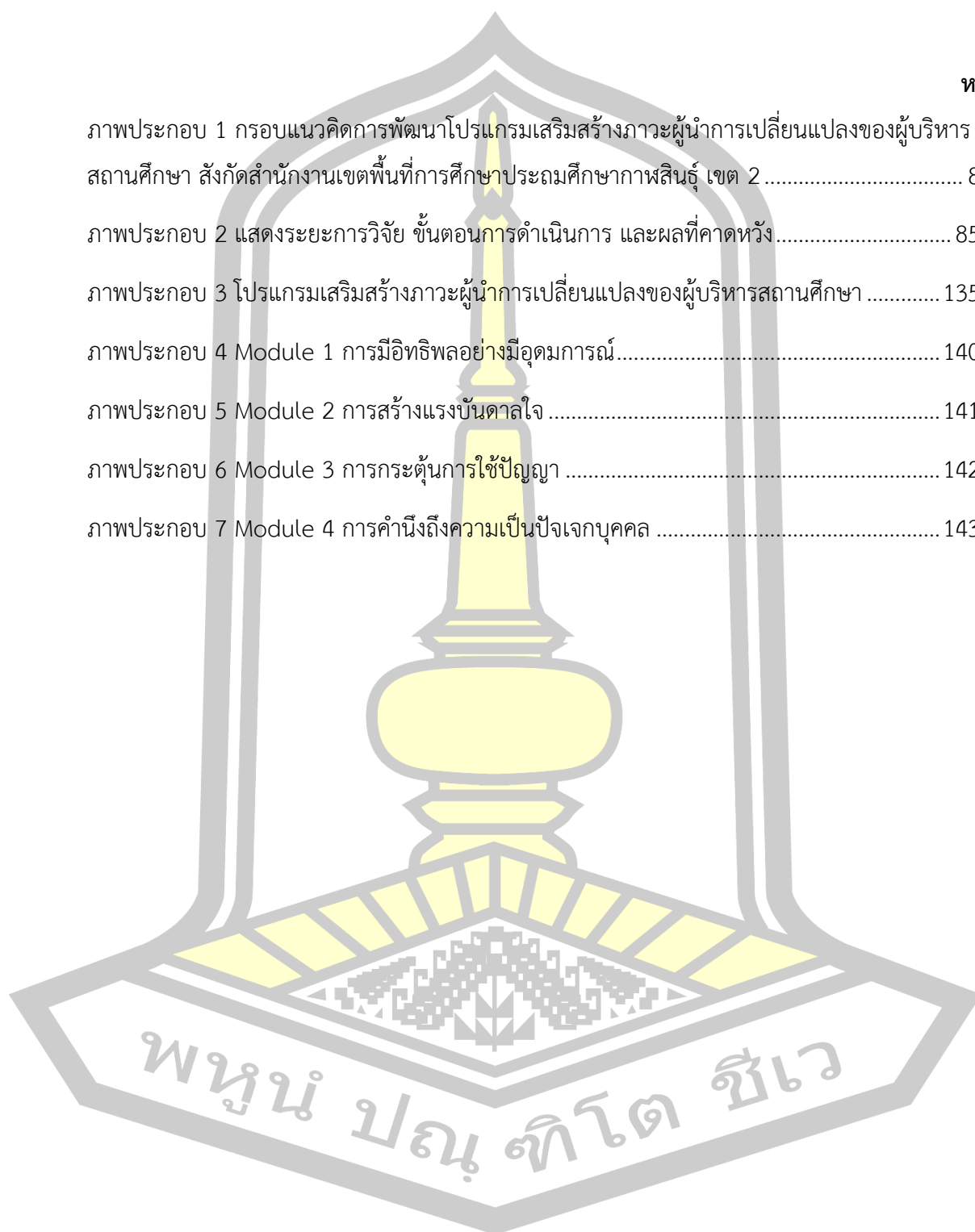
ตาราง 12 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	120
ตาราง 13 แสดงวัน/เวลา กิจกรรม วิธีการพัฒนาและสื่อ ในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2	138
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	144
ตาราง 15 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	194
ตาราง 16 แสดงค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	196



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	8
ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	85
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	135
ภาพประกอบ 4 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	140
ภาพประกอบ 5 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	141
ภาพประกอบ 6 Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	142
ภาพประกอบ 7 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	143



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของสังคมโลก อันเนื่องมาจากการเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารในประเทศยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร คือ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศให้อยู่รอดและเจริญเติบโต มีศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติ แนวทางหลักในการพัฒนาดังกล่าว คือ การพัฒนาการศึกษาของประชากรในประเทศเพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่สอดคล้องกับสภาพสังคมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของชีวิต สาเหตุดังกล่าวได้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของประเทศส่วนใหญ่ทั้งในภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคอื่น ๆ ของโลกนอกจากนี้ผลกระทบของเทคโนโลยีระดับสูงในระยะยาวทำให้ผู้บริหารระดับนโยบายของประเทศต่าง ๆ ต้องคิดหาวิธีปฏิรูปการศึกษา เพื่อเตรียมคนรุ่นใหม่ให้มีความสามารถที่เผชิญกับความเจริญด้านต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ธวัช บุญยมนิ, 2550)

การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นอย่างพลิกผัน (Disruption) โดยสถานการณ์เหล่านี้ถูกเรียกว่า VUCA World ซึ่งมีลักษณะของความผันผวน (V-Volatility) ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) ความซับซ้อน (C-Complexity) และความคลุมเครือ (A-Ambiguity) ส่งผลให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเอง พร้อมทั้งจะเรียนรู้และเปิดรับความท้าทายใหม่ ๆ เสมอ เพื่อที่จะสามารถเอาชนะและรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (เจริญ ภู่วิจิตร, 2564) จากแนวคิด VUCA World ได้พัฒนาไปสู่โลกของ BANI World ที่มีความเปราะบาง ซับซ้อนมากจนไม่สามารถคาดเดาได้ ส่งผลให้เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป BANI คือ แนวทางใหม่ในการอธิบายโลก ประกอบด้วย B (Brittle) คือ ความเปราะบาง A (Anxious) คือ ความวิตกกังวล N (Non-linear) คือ ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเส้นตรงที่คาดเดาไม่ได้ มีความผันแปร และ I (Incomprehensible) คือ ความเข้าใจได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องประเมินบริบทและปรับตัว

(context and adaptability) เพื่อสามารถก้าวผ่านและเดินหน้าต่อไปได้ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการประเมินบริบทคือการรับฟังเสียงของผู้ปฏิบัติงาน ผ่านกิจกรรม PLC หรือการเข้าร่วมการศึกษาบทเรียน (Lesson Study) และจำเป็นต้องใช้ความโปร่งใสในการดำเนินงานและสัญญาตณ (transparency and intuition) ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2566)

การปฏิรูปการศึกษาได้รับผลกระทบจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในด้านการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้นำ โดยเฉพาะในสังคมไทยที่คุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษามักขึ้นอยู่กับผู้นำของผู้บริหาร (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรและศูนย์กลางพลังงานของบุคลากร ทำให้ต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ ทักษะความรู้ และความเข้าใจในหลักการบริหารและระบบขององค์กร ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ โดยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา หากผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักที่สำคัญต่อหน่วยงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผลงานโดยรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลงานและวิธีการทำงานของแต่ละสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในด้านวิชาชีพ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการปรับเปลี่ยนและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธรรนามวรรณ, 2554)

การบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้น การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรมีทักษะด้านการจัดการและภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสำคัญในบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะมีบทบาทสำคัญต่อทีมงาน โดยมุ่งทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกยอมรับและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด นอกจากนี้ ศักยภาพของผู้นำยังส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ศรัทธา การนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้นำจึงเป็นแรงขับเคลื่อนในการส่งเสริมความร่วมมือในกระบวนการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาผู้นำในด้านนี้จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ (โกวิธน์ เทศบุตร, 2558) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือ และกระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งมั่นผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล เมื่อผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจและตั้งความคาดหวังที่สูงขึ้น จะกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรู้สึกเปิดกว้างและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีผลกระทบสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์กร ช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดริเริ่มหรือเป้าหมายร่วมในการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรขับเคลื่อนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและคุณภาพของผลลัพธ์ การบริหารจัดการและการทำงานในลักษณะเครือข่ายสามารถตอบสนองความต้องการการเปลี่ยนแปลงของผู้ใช้บริการที่คาดหวัง และช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ (กุลชลี จงเจริญ, 2561)

จากรายงานแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสนใจและขาดความเอาใจใส่ ไม่มีการถ่ายทอดให้บุคลากรในสถานศึกษาของตนได้รับทราบถึงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบกับผู้บริหารไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้ 1) ด้านผู้เรียน มีอุปสรรคในความเสี่ยงด้านยาเสพติด อุบัติเหตุ อุบัติภัย ปัญหานักเรียนไม่จบตามกำหนดเวลา เนื่องจากออกกลางคัน ยาจน และขาดเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนในการเรียน 2) ด้านครูผู้สอน มีภาระงานนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมาก ครูไม่จัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร ครูไม่ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และจัดทำแผนการเรียนรู้ ครูไม่ได้วัดผลประเมินผลตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในวิชาชีพและครูยังไม่ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) ด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาอุปสรรค ดังนี้ การบริหารในแต่ละโรงเรียนยังมีเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาค โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบันถูกต้องครบถ้วน 4) ด้าน

งบประมาณ โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอ ผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญโดยตรงในการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ บ่อยครั้ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2, 2566)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งผลการวิจัย จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา พัฒนา สถานศึกษาในเรื่องการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานการศึกษาในการวางแผนการปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

คำถามในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีคำถามเพื่อการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ การศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนักวิชาการ 7 คน ได้แก่ Bass (1997), B.M. Bass and Avolio (2004), Rafferty และ Griffin (2004), Bass และ Riggio (2006), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ขอบเขตประชากร และตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 174 คน

ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 123 คน โดยการเปรียบเทียบจำนวนประชากรทั้งหมด กับตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยจำแนกตามในพื้นที่รับผิดชอบของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามอำเภอในพื้นที่รับผิดชอบ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยการศึกษาจากผู้บริหารการศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ และข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนักวิชาการ 7 คน ได้แก่ Bass (1997), B.M. Bass and Avolio (2004), Rafferty และ Griffin (2004), Bass และ Riggio (2006), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

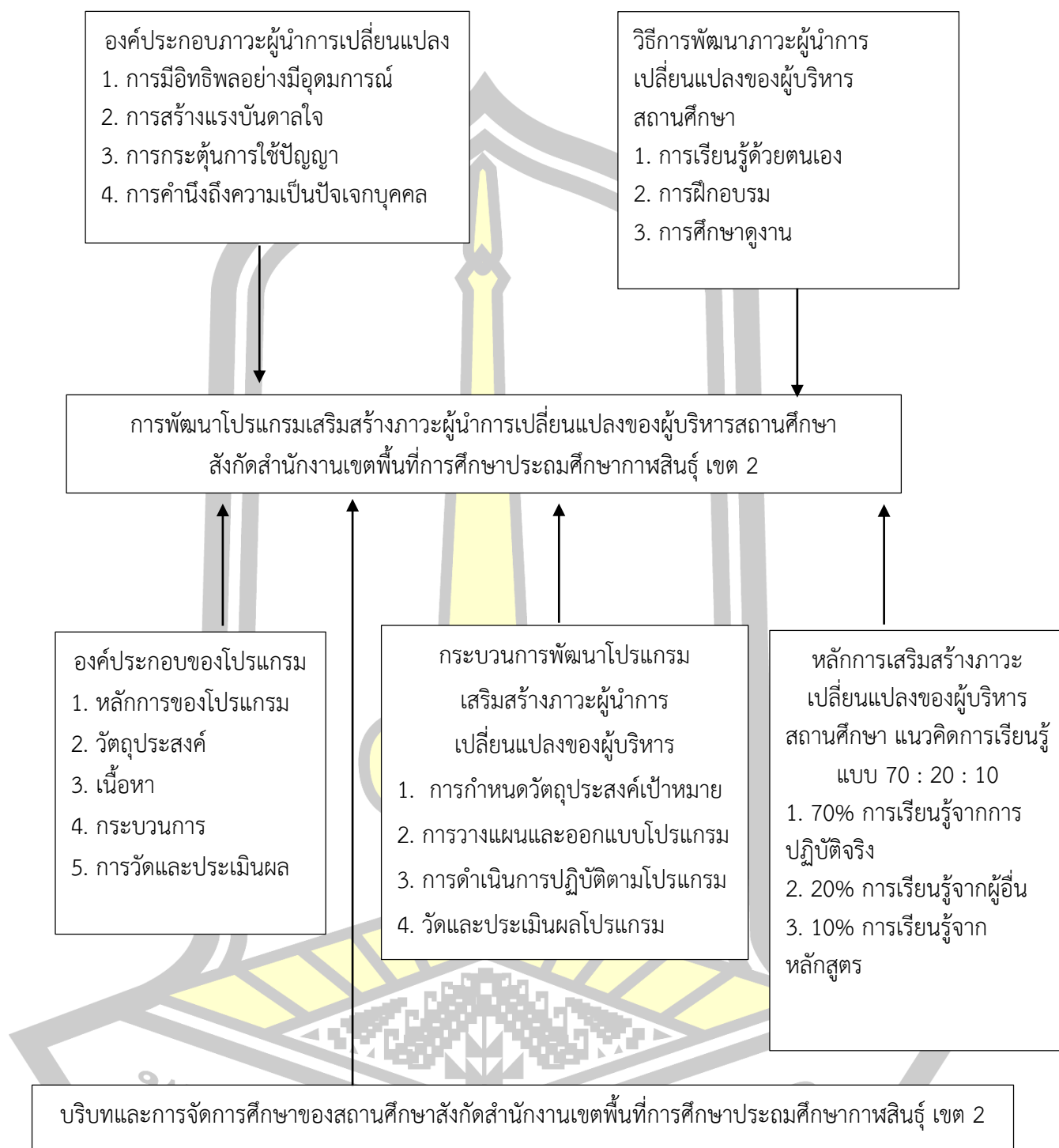
2. วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 6 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา

3. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) 70% การเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

4. องค์ประกอบโปรแกรม ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ และ 5) การวัดและประเมินผล ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม มีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มา พัฒนาโปรแกรม

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่มีอยู่เดิมไปสู่สิ่งใหม่ในแง่บวก โดยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่ตามผู้นำ มีการสร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้สำเร็จ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก มีคุณธรรมจริยธรรมที่สูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ตามว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบุคคลและองค์กร

4. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมหรือนำองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วยกรอบการอบรม การสัมมนา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการการศึกษาดูงาน และการศึกษาจากเอกสารตำรา

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษากรณีสถานศึกษาซึ่งไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีพื้นที่เขตบริการ 5 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอยางตลาด 2) อำเภอห้วยเม็ก 3) อำเภอหนองกุงศรี 4) อำเภอท่าคันโท 5) อำเภอฆ้องชัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและความต้องการเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอสาระสำคัญตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

- 1.1 ความหมายของผู้นำ
- 1.2 ความหมายภาวะผู้นำ
- 1.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 1.4 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.2 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

- 3.1 ความหมายของโปรแกรม
- 3.2 ส่วนประกอบของโปรแกรม
- 3.3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยในประเทศ
- 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ประธาน ยศรุ่งเรือง (2559) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุรรัตน์ โตเขียว (2560) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่น หรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้อยตามหรือยอมรับ สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชักนำให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดหมายที่วางไว้

English และ English (1958) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ชี้แนวทางควบคุมเจตคติหรือพฤติกรรมของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรืออำนาจเหนือคนอื่น

Sears, Freedman และ Peplau (1985) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อพฤติกรรมและความเชื่อของกลุ่ม และยังมีลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้ที่ริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ออกคำสั่ง เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้จัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม เป็นผู้ให้การสนับสนุน และเป็นหัวหน้าในการทำกิจกรรมกลุ่ม

Fiedler และ Garcia (1987) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

Ubben และคณะ (2001) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง ผู้นำพาองค์กรหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์กรเป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์กร และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำและเพื่อช่วยเหลือให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสามัคคี ไว้วางใจและเชื่อใจกันและกันได้ และนำพาองค์กรและผู้ปฏิบัติงานบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายภาวะผู้นำ

การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การนั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดี และทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2554) ได้สรุปความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ สากลของมนุษยชาติและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน เป้าหมายและความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

พชรวิทย์ จันทศิริศิริ (2554) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการชักจูงและชี้นำให้ผู้อื่นกระทำตาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบในประเด็นต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน โดยสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างชัดเจน เมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจในเรื่องที่รับผิดชอบ ก็สามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการกระตุ้นและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้สำเร็จงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช่วิธีการสร้างเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานจนลุล่วง

ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือ ยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนหรือละทิ้งความสนใจส่วนตัวของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บัญชา บุญบำรุง (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ มีอิทธิพล มีอำนาจ ใช้วิธีการที่มีอยู่ในตัวของตน โน้มน้าวให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกภายในกลุ่มยอมรับ ยินดีลงมือปฏิบัติตามหรือสามารถปฏิบัติงาน

ร่วมกันได้ด้วยความเต็มใจ สร้างให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ ร่วมกันวางไว้อย่างดีที่สุด

Yukl (1989) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคล ดำเนินการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดง ลักษณะท่าทาง เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Fullan (2005) ได้มีการสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ควรที่จะมีความรู้ เกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) และการทำงานร่วมกัน เป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) สรุปแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นผ่าน การบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ ต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่เคยมี โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองไปเกินกว่าความ สนใจส่วนตัว ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา และสร้างความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดง วิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานตาม ภารกิจ พร้อมทั้งกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหลากหลาย และสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล โดยใช้ ข้อมูลและหลักฐานที่เหมาะสม มีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคในการ มอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกหรือ กระบวนการที่ซึ่งมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าวใจ สร้างความไว้วางใจและเชื่อมั่นให้บุคคลดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ และเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกหรือบุคคลในองค์กร และปฏิบัติตาม นโยบายแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

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

1) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to Situation) 2) รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อม ทางสังคม (Alert Social Environment) 3) มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ (Ambitious, Achievement Orientation) 4) มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive) 5) ให้ความร่วมมือ (Cooperative) 6) ตัดสินใจดี (Decisive) 7) สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable) 8) ต้องการมี อำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominant, Power Motivation) 9) ความมีพลังหรือ มีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, High Activity Level) 10) มีความมุมานะพยายาม ต่อเนื่อง (Persistent) 11) มีความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 12) สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of Stress) 13) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility) ด้านทักษะ ได้แก่ ฉลาดเฉลียวมีสติปัญญา (Clever, Intelligent) มีทักษะด้านโน้ตัทสน์ (Conceptual Skilled) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) มีความนุ่มนวลและมีอัธยาศัยดี (Tactful and Diplomatic) ความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent and Speaking) มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable about the Work) มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร (Organized, Administrative Ability) มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive) มีทักษะทาง สังคม (Social Skilled)

Miner (1967) งานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการบริหาร (Miner's Research on Managerial Motivation) ได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายประเภทของคุณลักษณะด้านแรงจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารที่สำคัญขององค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ โดยได้ทำการวัดแรงจูงใจของผู้บริหาร (Managerial Motivation) ด้วยเครื่องมือวัดที่เรียกว่า มาตราส่วนการทำประโยคให้สมบูรณ์ของ Miner (Miner Sentence Completion Scale) ซึ่งให้คะแนนรวมของแรงจูงใจในการบริหารทั้งหมดและคะแนนแยกตามประเภทย่อยของแรงจูงใจในแต่ละด้านรวม 6 ด้าน การวิจัยดำเนินการ

ต่อเนื่องมากกว่า 33 ครั้งในระยะเวลา 30 ปี เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตในตำแหน่ง ทำให้พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างคะแนนรวมของแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตในตำแหน่งบริหารในองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่า ประเภทย่อยของแรงจูงใจการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในแนวทางเดียวกัน ได้แก่ 1) ความปรารถนาที่จะใช้พลังอำนาจ (Desire to Excuse Power) 2) ความปรารถนาแข่งขันกับเพื่อน (Desire to Compete with Peers) และ 3) เจตคติเชิงบวกต่อผู้มีอำนาจ (Positive toward Authority Figures) ขณะที่แรงจูงใจการบริหารอีก 3 ประเภท ได้แก่ 4) ความปรารถนาที่จะโดดเด่นออกจากกลุ่ม (Desire to Stand out from the Group) 5) ความปรารถนาทำงานตามหน้าที่ (Desire to Perform Routine Administrative Function) และ 6) ความปรารถนาในการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา (Desire to be Actively Assertive) ไม่ได้มีผลต่อการพัฒนาก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ในการศึกษาผู้นำในองค์กรขนาดเล็กที่มีความเป็นราชการน้อย เช่น โรงเรียนขนาดเล็กในชนบท พบว่าแรงจูงใจการบริหารไม่ได้มีประโยชน์ต่อการคาดการณ์การเติบโตในตำแหน่งสูงขึ้น อย่างไรก็ตามภายหลังการวิจัยพบว่า แรงจูงใจการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเติบโตในตำแหน่ง แม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็กก็ตาม นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงมักมาจากตำแหน่งในองค์กรขนาดใหญ่ โดยมีระดับแรงจูงใจการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มาจากองค์กรขนาดเล็กหรือบริษัทครอบครัว ทั้งนี้ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีคะแนนแรงจูงใจการบริหารสูงกว่าหมายคนอื่นขณะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งใหม่ สรุปได้ว่างานวิจัยยืนยันว่าแรงจูงใจการบริหารมีผลเชิงบวกต่อการคาดการณ์การเติบโตในตำแหน่งบริหารสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ แต่ยังคงขาดความแน่นอนในองค์กรขนาดเล็กในประเด็นดังกล่าว

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอเริ่มขึ้นในปี 1954 ที่มหาวิทยาลัย Ohio State University สหรัฐอเมริกา โดยมีการริเริ่มจาก Carroll L. Shartle ต่อมาในปี ค.ศ. 1959 John K. Hemphill และ Alvin E. Coons ได้พัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) ซึ่งสามารถอธิบายภาวะผู้นำได้สองมิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ถือเป็นครั้งแรกที่ให้ความสำคัญกับทั้งงานและบุคคลในการประเมินพฤติกรรม โดยพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) จะเน้นให้ผู้นำมีการแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การจัดโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดลักษณะงานและบทบาทของผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

ซึ่งมีลักษณะเป็นการสื่อสารจากผู้นำลงมาอย่างเดียว และมักทำให้โอกาสในการเสนอความคิดเห็นของผู้ตามมีน้อยมาก

ในขณะที่พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) แสดงถึงความเอาใจใส่และการรับฟังของผู้นำต่อผู้ตาม โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารสองทาง และการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง สรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับทั้งสองมิตินี้ พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็มีพฤติกรรมที่ครอบคลุมทั้งสองมิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์
2. ผลการวิจัยระบุว่าผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่าด้านกิจสัมพันธ์
3. ในทางกลับกัน ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้น โดยเฉพาะผู้นำในตำแหน่งสูงต้องการให้มีการใช้พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้นด้วย
4. มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่าผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่ากับพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำ โดยพบว่าการลาออกจากงานน้อยมากและระดับความพึงพอใจในงานสูงที่สุดเกิดขึ้นเมื่อผู้ตามทำงานกับผู้นำที่มีคะแนนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง
5. ตรงกันข้ามกับข้อที่ 4 พบว่า ผู้นำที่มีคะแนนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำแต่มีกิจสัมพันธ์สูง จะพบว่าผู้ตามมีอัตราการร้องทุกข์และลาออกสูง
6. ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีคะแนนด้านกิจสัมพันธ์สูงจะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาสูงเช่นกัน และมักมีผลงานดีกว่าผู้นำที่มีคะแนนด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ
7. ข้อเสนอจากผลการวิจัยที่สำคัญสำหรับผู้นำคือ สถานการณ์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าผู้นำจะเน้นพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือด้านมิตรสัมพันธ์ อีกทั้งในบางสถานการณ์ผู้ตามอาจให้คะแนนผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ตัวอย่างจากการศึกษาในกลุ่มผู้นำหน่วยทหารอากาศพบว่า แม้จะมีคะแนนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง แต่กลับถูกประเมินว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าผู้นำหน่วยที่มีคะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรทางทหารที่คาดหวังผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะงานดังกล่าว

ทฤษฎีตาข่ายแบบภาวะผู้นำ (The Leadership Gird)

Blake และ Mouton (1964) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Texas University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอภาวะผู้นำแบบสองมิติ (A Two Dimensional Leadership Theory) โดยพัฒนาทฤษฎีที่ได้จากการค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่น ที่มีต่อ งาน (Concern for Production) และความมุ่งมั่นที่มีต่อคน (Concern for People) ที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงในบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของโลก นำไปสู่ การพัฒนา ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (The Managerial Gird) เป็นทฤษฎีตาข่ายแบบภาวะผู้นำ (The Leadership Gird) แบ่งออกเป็นได้ ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ (Impoverished Management) เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้นำมีการจัดการอย่างผ่อนคลายเป็นพิเศษ โดยแยกตัวเองออกจากผู้ตาม ไม่ให้ความสนใจทั้งด้านคนและงาน ทำให้มีความเฉื่อยชาและไร้จุดหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำที่สุด

ประเภทที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนเป็นหลัก (Country Club Management) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับงานในระดับต่ำ โดยเน้นความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ ใช้การสร้างความสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมความจงรักภักดีในกลุ่ม ขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่อาจสร้างความขัดแย้ง โดยให้สมาชิกในกลุ่มกำหนดเป้าหมาย และพยายามสร้างขวัญกำลังใจเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง

ประเภทที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเป็นหลัก (Task Oriented Management) เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นผลการทำงานและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับต่ำ ผู้นำเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน จึงมักใช้คำสั่งและกำกับติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด โดยไม่สนใจความต้องการและความพึงพอใจของผู้ตาม มีการใช้ความเข้มงวดในการติดตามงาน และมักใช้บทลงโทษเมื่อเกิดปัญหา โดยไม่ใส่ใจความรู้สึกของผู้ตาม

ประเภทที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้นำมุ่งเน้นความต้องการของทั้งองค์กรและบุคคลในระดับสูง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติโดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของทีม ผู้นำมีความริเริ่มในการทำงานสูง ชอบทดลองสิ่งใหม่ ๆ และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ตาม จึงสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นภายใต้พื้นฐานของความเชื่อถือและเคารพซึ่งกันและกัน

ประเภทที่ 5 พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของคนและองค์กรในระดับปานกลาง โดยพยายามไม่ให้ความสำคัญกับใดใดมากเกินไป ใช้วิธีการกดดันให้เพื่อนร่วมงานช่วยกันมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ ในการตัดสินใจจะยึดตามกฎระเบียบมากกว่าการสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ ผู้นำมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แต่กลับไม่ชอบเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามเสนอความคิดเห็น โดยยอมรับข้อเสนอที่ดีที่ไม่ขัดแย้งกับหลักการที่มีอยู่เดิม

จากห้าประเภทที่กล่าวมา Blake และ Mouton ได้เสนอว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งทำงาน เป็นทีมจะเป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ลดปัญหาการโยกย้ายและการขาดงาน รวมถึงเพิ่มความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานและลดจำนวนการร้องเรียน ในขณะที่ผู้นำก็ยังให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมีความโปร่งใสในการทำงานทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

การศึกษาผู้นำตามกลุ่มแนวคิดเรื่องผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงสถานการณ์ ในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ปรากฏว่า ไม่พบแบบผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถให้ได้ทุกสถานการณ์ จึงได้มีการศึกษาผู้นำตาม สถานการณ์ ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)

Fiedler (1967) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของผู้นำและ สถานการณ์บนพื้นฐานความจริงที่ว่า 1) แบบภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจของผู้นำ และ 2) ประสิทธิภาพของกลุ่มและสถานการณ์ที่เหมาะสมมีผลต่อหน้าที่ผู้นำ ดังนั้นการทำงานของกลุ่ม จะขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นของผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ Fiedler ให้ความหมายของพฤติกรรม ผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเป็นการแสดงออกเฉพาะอย่างของผู้นำในทางที่จะทำและ ประสานงานในการทำงานของกลุ่มสมาชิก ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำสามารถที่จะสั่งการโดยมีอิทธิพลเหนือ กลุ่มสมาชิก ในทางตรงกันข้ามคำว่าแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) นั้นหมายถึง ลักษณะโครงสร้างของผู้นำที่จะเร่งรัดพฤติกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน กล่าวโดยสรุป แบบภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละคนที่ไม่แบ่งถึงรูปแบบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมอย่างไรในการ จำแนกแบบภาวะผู้นำ Fiedler (1967) ได้สร้างแบบสอบถามขึ้นเรียกว่า Least Preferred

แบบประเมินลักษณะผู้นำร่วมงาน (LPC) ถูกพัฒนาเพื่อวัดลักษณะการเป็นผู้นำของบุคคล โดยสามารถชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการ

ทำงานของกลุ่มเพียงใด แบบสอบถามนี้ต้องการให้ผู้ร่วมงานบรรยายลักษณะของบุคคลที่เคยทำงานร่วมกับตนในอดีตหรือปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความยุ่งยากหรือประสบปัญหาในการทำงาน ซึ่งการตอบจะใช้การประเมินผ่าน Semantic Differential Scales ที่มี 8 ระดับ แบบสอบถามนี้ต้องการค้นหาว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับคนที่มีบุคลิกภาพตามรายการหรือไม่ โดยผู้ตอบจะเลือกคะแนนตามความรู้สึกของตน โดยคะแนนจะอยู่ในช่วง 1-8 โดยคะแนน 8 หมายถึงความพึงพอใจสูงสุด คะแนน LPC จะคำนวณจากการรวมคะแนนทั้งหมด หากผู้ที่ได้คะแนนสูงในแบบสอบถาม LPC จะแสดงถึงความพึงพอใจในเชิงบวก ในขณะที่คะแนนต่ำจะมีความหมายในทางลบ LPC สามารถจำแนกลักษณะการเป็นผู้นำได้ 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำที่เน้นงาน (Task Oriented Leaders) ซึ่งจะมีคะแนนต่ำในแบบสอบถาม และ 2) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented Leaders) ที่จะได้คะแนนสูงจากการตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ยังสามารถจำแนกตัวประกอบที่ส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ประเภท (Fiedler and Garcia, 1987) คือ อำนาจในหน้าที่ ซึ่งหมายถึงอำนาจของผู้นำที่จะมีผลต่อการบังคับบัญชา อำนาจมากกว่าจะมีอิทธิพลในการบริหารสูงขึ้น ความชัดเจนของโครงสร้างงาน หมายถึงการมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ ที่ผู้นำจะได้รับการยอมรับขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับผู้นำ

Fiedler (1967) สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ไว้ ดังนี้

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

Fiedler (1967) ได้เสนอแนะว่า องค์การควรเน้นการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องเข้ากับผู้นำมากกว่าการเปลี่ยนแปลงผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานจะไม่ได้ประโยชน์จากการเข้าอบรมเกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ก็ไม่ตอบสนองการอบรมเพื่อพัฒนา มาเป็นผู้นำงาน ด้วยเหตุนี้จึงเสนอแนะให้ผู้นำเป็นผู้ที่ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ใหม่ ให้มาสอดคล้องเหมาะสมกับผู้นำ

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

1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงาน การจัดรูปแบบ โครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการในการปฏิบัติงานและ 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแง่การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ โดยการติดต่อสื่อสารที่สะดวก การสร้างบรรยากาศ เป็นกันเองและการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหารโดยการผสมผสานพฤติกรรม ทั้งสองด้านในสัดส่วนที่แตกต่างกันก่อให้เกิดแบบหรือสไตล์พื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling or Directing : Q1) คือ การใช้อำนาจสั่งการ และตัดสินใจ ดังนั้นลักษณะการสื่อสารในองค์การเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตามมีการ ใช้มาตรการควบคุมติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะมุ่งงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling or Coaching : Q2) คือ มุ่งเน้น การกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามหรือแสดงความคิดเห็น การสื่อสารในองค์การ เป็นลักษณะสองทาง ผู้นำเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงและ มุ่งความสัมพันธ์สูง

3. ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating or Supporting : Q3) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุนเหมาะสมกับผู้ตามที่เป็นบุคคลที่มี ความสามารถแต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating : Q4) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเช่นเดียวกัน ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองในทุก ๆ เรื่อง เพราะถือว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีระดับความพร้อมในการทำงานสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ผู้นำแบบมอบหมายงานเหมาะกับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมและเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มีความยินดีและเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามแบ่งได้ 4 ประเภทดังนี้

ประเภทที่ 1 มีแรงจูงใจและความสามารถในระดับที่ต่ำ (Low Motivation and Ability : M1)

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

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

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

จากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้ว ข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของ นักวิชาการแต่ละยุค แต่ละสมัย แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุด และทฤษฎีใดถูกต้องน้อยที่สุด และการที่จะใช้ทฤษฎีไหนนั้นก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ถ้าใช้ให้ถูกงานและถูกคนประสิทธิภาพของงานก็จะเกิดขึ้น

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้นักวิชาการศึกษาที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมายดังนี้

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยน

โครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

สวัณน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ทำให้เกิดการตระหนักคุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน สร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตาม และตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธี ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการมีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมองค์กรและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Burns (1987) ได้ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง เป็นผู้ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

Tichy และ Devenna (1986) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้มีความสามารถที่ทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรยิ่งขึ้น

Yukl (1989) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ศรัทธา เลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือและผู้นำจึงให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

Fullan (2007) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรมีการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (In fence) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) และการท างานร่วมกันเป็นทีม และความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงานของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยใช้กระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานและกระตุ้นศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามในการมุ่งสู่เป้าหมายของผู้ร่วมงานให้มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งตระหนักในภารกิจและเป้าหมายขององค์กรที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกและพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็น แนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎี ต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) 3) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบาย บุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่ม แนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่คนพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทาง กายภาพ เช่น ความสูง รูปร่าง ภายนอก อายุ เป็นต้น 2)

ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรม ที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมี พฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและ ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544) 1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและ ผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจมอบหมายงานให้สมาชิกและ เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะ อย่างเห็นได้ชัด คือ (1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงานมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน (2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการ สร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูงเน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ (1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชาเน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง (2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพ ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก 4) Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทาง พฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ดันสอน, 2544)

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้น การปรับสภาพการนำหรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของ การนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ ต่าง ๆ (ดิลก ถือกกลา, 2547) 1) การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำสมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544) 2) ทฤษฎีมุ่งสู่ เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งต่อ การจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ตวยานนท) อรรถมานะ, 2543) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล และองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้โดยการให้รางวัล 3) การศึกษาของ Hersey Blanchard ได้นำแนวคิดของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้าง โครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการท างานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน(Delegation)

Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ความเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้ดี 2) การดลใจ (Inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายใน อนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ 3) กระตุ้นการใช้ ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบที่เปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญห ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามและเน้น เป็นรายบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ตามแนวคิดของ Bass ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพ มากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนัก

รู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและ ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารตามทฤษฎีกระบวนการบริหารและความสำเร็จในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ริเริ่มแนวความคิดของภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานที่ดำเนินกิจกรรม เกี่ยวกับการเมือง Bass ได้นำไปพัฒนาเป็นโมเดลที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับผู้นำในองค์กรเกี่ยวกับ สังคม กรอบแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น แนวความคิดของการพัฒนารูปแบบ ของภาวะผู้นำที่เป็นลำดับต่อเนื่อง ซึ่ง Bass เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ หรือ Full Range Leadership Model ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งจำแนกตามรูปแบบของภาวะผู้นำ ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย/ตั้งรับ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Idealized Influence Attribute) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Idealized Influence-Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership)

1. วางเฉย/ตั้งรับ

ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

1. ให้รางวัลตามสถานการณ์
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Charisma)
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Charismatic)
3. การสร้างแรงบันดาลใจ
4. การกระตุ้นทางปัญญา
5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Burns (1978) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการเชื่อมต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อสนองตอบความต้องการและใช้เป็นแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน โดยถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับเริ่มต้นตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ การพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ และการเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเข้าใจความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นให้ผู้ตามมีความสำนึก ยกย่องระดับความต้องการให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในอุดมการณ์และค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) คือการเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง โดยมีการยกระดับพฤติกรรมและความปรารถนาทางจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก ก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้นำและผู้ตามสามารถไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นได้ ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์นจะ

มีลักษณะเป็นแนวต่อเนื่อง ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะอยู่ที่ปลายสุดของแกน ตรงข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass (1985) เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการ ปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass (1985) เห็นว่า การมีบารมีมีความ จำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิได้ออกมาจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมี เป็น องค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสาน ทำให้ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในแนวคิด

Tichy และ Devanna (1986) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีหน้าที่ในการยกระดับองค์กรที่ตนดูแลให้สู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับโค้ชที่รับผิดชอบการฝึกซ้อมให้กับทีมที่ยังไม่เคยชนะมาก่อน จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อสร้างความสำเร็จและมีแรงบันดาลใจให้สมาชิกในทีมพัฒนาตนเองเพื่อชัยชนะ
2. มีความกล้าและเปิดเผย เป็นบุคคลที่ยืนหยัดรับความเสี่ยงแต่ยังคงมีความรอบคอบและยืนหยัดในจุดยืนของตนเอง กล้าที่จะเผชิญกับความจริงและกล้าที่จะแสดงออกถึงความจริง
3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ผู้เผด็จการ แต่มีอำนาจและให้ความสำคัญกับผู้อื่น โดยมอบอำนาจในการทำงานให้กับคนอื่น เพราะเชื่อว่าผู้อื่นมีความสามารถเช่นกัน
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ติดตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงกระตุ้นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีมูลค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสะท้อนถึงข้อผิดพลาดที่เคยทำในอดีต เพื่อเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
6. มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีทักษะในการจัดการกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองเห็นอนาคตและนำพาความหวังและความฝันไปสู่การเป็นจริง

Bass (1997) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ เฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละ องค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียด เฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL)

หมายถึง ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้นำได้รับการเคารพและยกย่อง ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้นำและมีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม รวมถึงมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตน พร้อมทั้งควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด ผู้นำต้องมีจริยธรรมสูง ไม่ใช่พลังอำนาจในทางที่ไม่เหมาะสม และมุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ตนเองมี พร้อมทั้งเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่ผู้ตามผ่านวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำใช้วิธีการใน

การกระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายในและให้ความหมายกับงานที่ทำ ผู้นำช่วยปลุกเร้าจิตวิญญาณของทีม โดยสร้างทัศนคติที่ดีและส่งเสริมการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพอนาคตที่สดใส ผู้นำแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมและวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมาย โดยช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้

ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้มีความใฝ่หาทางออกใหม่ ๆ ผู้นำจะมีวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสนับสนุนแนวคิดที่สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา ต่อปัญหา โดยไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างจากแนวคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นว่าปัญหา คือโอกาสที่ท้าทายและสามารถแก้ไขได้ทุกปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามตั้งคำถามต่อค่านิยมและความเชื่อของตนเอง เพื่อพัฒนาความสามารถในการตระหนักและแก้ไขปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การ

ที่ผู้นำใส่ใจและดูแลผู้ตามอย่างเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ผู้นำทำหน้าที่เป็น

โค้ชและที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตาม เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน โดยเอาใจใส่ในความต้องการเฉพาะตัว พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศสนับสนุนและคำนึงถึงความแตกต่างในความต้องการและความจำเป็นของผู้ตาม

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

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

Fullan (2007) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าควรรู้จักการบริหาร ความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจทำหน้าที่เป็นผู้ชี้นำ ให้ผู้คนมองเห็นวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน ผ่านการสื่อสารที่กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยกำหนดเป้าหมายร่วมที่มีคุณค่าเหนือการทำงานประจำ ทำให้งานนั้นน่าสนใจมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ผู้นำที่มีอิทธิพลสามารถสร้างความประทับใจได้ตั้งแต่การเลือกวิธีดึงดูดผู้ฟัง จนถึงการใช้ชวนบุคคลสำคัญเข้าร่วมกลุ่มและสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุน เมื่อมีความคิดริเริ่มและสามารถชักจูงให้ผู้คนเห็นด้วยได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงต่อคนที่เขาช่วย ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย จุดแข็ง และจุดอ่อนของบุคคลนั้น พร้อมให้ข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์และรับรู้ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้น

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จะเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อบรรลุความเป็นเลิศ เป็นผู้พูดที่มีน้ำหนัก เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีการต่อต้าน โดยเสนอเหตุผลที่ทำให้การต่อต้านนั้นยากขึ้น รวมถึงมีวิธีการทำงานที่เอาชนะอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ดี คือ บุคคลที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นด้วย เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน พร้อมปรับทัศนคติให้ตรงกันตามที่ตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจ รวมถึงการสร้างความปลอดภัยภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานภายนอก

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นแบบอย่างของการเคารพ การช่วยเหลือและการร่วมมือกัน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อเสริมสร้างความพยายามในระดับกลุ่ม พร้อมหล่อหลอมความสัมพันธ์ให้แข็งแกร่งเกินกว่าภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้

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

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

1. การตั้งจุดมุ่งหมายทางคุณธรรมจริยธรรม (Moral Purpose) ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก ผู้รับบริการและชุมชน โดยผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมแนวคิดเชิงบวกให้กับผู้ตาม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญที่ช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว
2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สามารถหลอมรวมและเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และจะนำไปสู่การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ในสถาบันอย่างยั่งยืน
3. การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Relationships Building) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งภายในองค์กร โดยที่ผู้นำต้องสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และกับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กร
4. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ภายในองค์กรเพื่อเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และต้องมีการแบ่งปันความรู้ทั้งระดับภายในและภายนอกองค์กร
5. ความสามารถในการสร้างความเชื่อมโยง (Coherence Making) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีความเข้าใจและสร้างความเชื่อมโยงในแต่ละส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จขององค์กรและสร้างความต่อเนื่องในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ 5 ด้าน ผู้นำต้องดำเนินการด้วยพลัง (Energy) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และความหวัง (Hope)

Mcshane และ Glinow (n.d. อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทในการสร้างและนำเสนอภาพอนาคตขององค์กร โดยผู้นำจะต้องมีหน้าที่ในการกำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจของผู้ตาม ซึ่งสะท้อนถึงอนาคตที่สมจริงของหน่วยงาน และ

แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเห็นคุณค่าและยอมรับ เพื่อดำเนินการร่วมกันได้

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี ความสามารถในการสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นให้ผู้ตามเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก โดยกระตุ้นความสนใจและเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์นี้ ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างภาพที่ชัดเจนและกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยการสร้างความรู้สึกที่นำเชื่อถือในตัวผู้นำ อาทิ ทำตรงต่อเวลาและมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้นำในองค์กร

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) การสร้างข้อตกลงร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยผู้นำจะใช้การสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำได้ผ่านการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และควรสะท้อนภาพลักษณ์ของความจริงจังและความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ผู้นำต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

Bass และ Avolio (2006 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนในลักษณะที่ผู้นำจะเสนอสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้นำจะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นจนกลายเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้ตามทำงาน โดยยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิมตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1960) ซึ่ง Bass วิเคราะห์ว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ขั้นต่ำกว่า สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในความหมายของ Bass เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามสนใจประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กร โดยรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองผ่านทางองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational

Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยพยายามคิดหา มุมมองใหม่ ๆ ในการทำงานมุ่งผลประโยชน์เพื่อส่วนร่วม

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) สรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การโดยมี Burn, Bass และ Fullan และทั้งสามท่าน ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำ แนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อยกระดับความสามารถในการบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กรให้สูงขึ้น

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญลักษณะขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

Bass (1997) แนวคิดของเบสส์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลแบบอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างหรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้นำได้รับการยกย่อง เคารพ และไว้วางใจจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ โดยผู้ตามมักจะพยายามที่จะประพฤติตนให้เหมือนผู้นำและต้องการเลียนแบบเขา คุณลักษณะที่ผู้นำควรมีเพื่อให้บรรลุถึงสถานะแบบนี้คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ นอกจากนี้ ผู้นำควรมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤตได้ อีกทั้งต้องเป็นที่เชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง รวมถึงการมีศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ควรประพฤติตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและกลุ่ม ทั้งยังจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถ ความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ รวมถึงค่านิยมของตน โดยทำให้ผู้ตามรู้สึก

ภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจ เกิดเป็นความเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำผ่านวิสัยทัศน์ที่นำเสนอ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามนั้น เป็นการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และการท้าทายในงานของผู้ตาม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา พร้อมทั้งมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสถึงภาพอนาคตที่สดใส ผู้นำจะสร้างและสื่อสารความหวังที่ต้องการให้ชัดเจน รวมถึงการแสดง ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างเด็ดเดี่ยวในการบรรลุเป้าหมาย โดยช่วยให้ผู้ตามสามารถมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อบ่มงูวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานช่วยสร้างความต้องการในการหาวิธีแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ และตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบในการมองปัญหา รวมถึงการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีที่ทันสมัย ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบ อีกทั้งยังให้กำลังใจผู้ตามเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล โดยไม่วิจารณ์ความคิดที่แตกต่าง แม้ว่าจะไม่ตรงตามแนวคิดของผู้นำก็ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและโอกาสในการแก้ไขร่วมกัน พร้อมสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหามีวิธีการแก้ไข แม้ว่าจะมีอุปสรรคอย่างมาก ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าความร่วมมือของทุกคนสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตนเอง ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญานี้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองของผู้ตาม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลโดยมุ่งเน้นการดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อช่วยพัฒนาผู้ตามแต่ละคน โดยจะให้ความสนใจกับความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความสำเร็จและการเติบโต ผู้นำจะส่งเสริมศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำยังให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความต้องการและพฤติกรรมของผู้ตามแต่ละคน

B.M. Bass and Avolio (2004) มีการเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional

Leadership) ผู้นำจะต้องกำหนดสิ่งที่ผู้ตามต้องการเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หลังจากนั้นผู้นำจะส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้นจนเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ตามจะพัฒนาความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1960) โดย Bass ได้วิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในระดับขั้นต่ำ ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นช่วยยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพในระดับที่สูงกว่า ซึ่งสะท้อนว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามมองเห็นผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล ผ่านสี่องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ อิทธิพลที่มีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมุ่งหวังที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ตามมีความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่สูงขึ้น โดยการค้นหามุมมองใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

Rafferty และ Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง
2. การสื่อสารเชิงตรรกะ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น
3. ผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล
4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตามพยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์
5. การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้ผลตอบแทนหรือคำชมเชยแก่ผู้ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตาม

เกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผล การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้น โดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I's” ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้าง ความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการ ปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการ กำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของ บุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผล ต่อการบรรลุจุดประสงค์ตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชมเคารพนับ ถือและความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ ความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำแล้ว ยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนด ทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบาร์มี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจ มีแนวทางในการ คิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบาร์มีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของการ ปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มให้เชื่อมั่นว่าปัญหาขององค์กรสามารถได้รับการแก้ไขนั้น ควรเน้น บทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร และกระบวนการดำเนินงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ที่อยู่ภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นพลังงานที่จะแสดงออกมาในรูปแบบที่ ดึงดูดความสนใจ ด้วยทัศนคติที่เป็นบวก การตั้งเป้าหมายที่สูง ความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสารที่ ชัดเจนกับผู้ตาม รวมถึงวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้น สปิริตในทีม ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายร่วมกัน และวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ ต้องสร้างขึ้นในกลุ่มและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิด และสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ผู้นำจะกระตุ้นการใช้

นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิมส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้นำที่ดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผย และยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวและเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใส่ใจในความต้องการส่วนบุคคล เพื่อให้บรรลุผลและพัฒนาความมุ่งหมายในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการนำความรู้ไปใช้และการทำหน้าที่ในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น พร้อมสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารแบบสองทาง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล นอกจากนี้ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่ง Burn และ Bass เป็นผู้ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นถึงความเป็นทฤษฎีศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ อันเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) สู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้มีการอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ 1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ ทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นได้ เมื่อผู้ตามรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะเริ่มมีการลอกเลียนแบบเกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง ส่งผลให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและดีงาม จึงได้รับความเคารพและไว้วางใจอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ทำให้ผู้นำสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจในเป้าหมายของพันธกิจให้กับผู้ตามได้ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสื่อสารเพื่อให้ผู้

ตามรับรู้เกี่ยวกับความคาดหวังที่สูงซึ่งผู้นำมีต่อผู้ตาม โดยใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมกันสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำจะทำการใช้สัญลักษณ์และการกระตุ้นทางอารมณ์ เพื่อให้กลุ่มการทำงานมีความร่วมมือกันไปสู่เป้าหมาย แทนที่จะทำเพื่อผลประโยชน์เฉพาะบุคคล ผู้นำจึงสามารถถือได้ว่าเป็นผู้สนับสนุนในการทำงานเป็นทีม โดยมีความพยายามในการจูงใจให้ผู้ตามทำงานหนักเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการฝึกผู้ตามคิดทบทวนเกี่ยวกับความเชื่อและค่านิยมเดิม ผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวแก่ผู้ตาม และสนับสนุนหากผู้ตามมีความต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ หรือริเริ่มสร้างสรรค์ในงานขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามค้นหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามในระดับบุคคล ผู้นำทำหน้าที่เป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษา โดยให้คำแนะนำเพื่อช่วยเหลือผู้ตามในการพัฒนาระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างหรือต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้ตามมักจะพยายามทำตัวเหมือนผู้นำและต้องการเลียนแบบเขา สิ่งี่ผู้นำต้องทำเพื่อให้มีคุณลักษณะนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารไปยังผู้ตามได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์และสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่มีความเครียด ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ไว้วางใจ

ได้ในการทำสิ่งที่ถูกต้อง และมีศีลธรรมรวมถึงจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่นและกลุ่ม ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับผู้นำ โดยอิงจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม ผู้นำจะแสดงออกถึงความมั่นใจ ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถรักษาอิทธิพลในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ผู้นำทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ติดตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งผลให้ผู้ติดตามมีความกระตือรือร้นในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่การหาคำตอบที่ดีกว่าเดิม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำจะใช้ระบบการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการตั้งสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา ด้วยการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ผ่านวิธีการใหม่ ๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังจูงใจและสนับสนุนการคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาและค้นหาคำตอบสำหรับปัญหา พร้อมทั้งให้กำลังใจผู้ติดตามในการพยายามหาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ติดตามแสดงความคิดเห็นและให้เหตุผล โดยไม่วิจารณ์ความคิดที่แตกต่าง แม้จะไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ติดตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมมือแก้ไข โดยการสร้างความเชื่อมั่นว่า ทุกปัญหามีวิธีการแก้ไข แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ว่าความร่วมมือจากทุกคนในทีมสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ ผู้ติดตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและทำให้ผู้ติดตามมีความสามารถในการตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออกหรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้นแต่ยังช่วยปลุกเร้ากระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนา

ประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสรเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้พลังและอิทธิพลในการเสริมสร้างความตั้งใจให้บุคคลตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายสูงกว่าปกติ โดยผู้นำใช้วิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อสร้างแรงจูงใจ ซึ่งช่วยให้เกิดความร่วมมือ และทำให้ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว การสร้างแรงจูงใจและการคาดหวังผลที่สูงขึ้นจะมีความสำคัญมากขึ้นในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พร้อมสำหรับการเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย อิทธิพลที่มีนัยสำคัญ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation) และการให้ความสนใจกับลักษณะเฉพาะบุคคล (Individualized)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียดดังนี้



ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ร.น.	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass (1997)	B.M. Bass and Avolio (2004)	Rafferty และ Griffin (2004)	Bass และ Riggio (2006)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติกมล จงวิศาล (2556)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559)	ความถี่
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	/	/		/	/	/	/	6
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	/	/		/	/	/	/	6
3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	/	/	/	/	/	/	/	7
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/	/		/	/	/	/	6
5	การสร้างวิสัยทัศน์			/					1
6	การสื่อสารเชิงคลอใจ			/					1
7	ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน			/					1
8	การสรรเสริญบุคคล			/					1
9	การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล							/	1
10	สร้างแบบอย่างที่เหมาะสมให้ผู้ตามเลียนแบบ					/			1
11	ให้การยอมรับเมื่อการทำงานได้สำเร็จ					/			1
12	การพัฒนาผู้อื่น					/			1

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารตำรา ทฤษฎีโดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความถี่สูงสุดมีค่าเท่ากับ 7 รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป จากแหล่งข้อมูลที่ได้มา เป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจาก

สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบหลักครั้งนี้ จึงได้เลือกเป็นองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบแล้วนำองค์ประกอบที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกัน และสัมพันธ์กันกับองค์ประกอบหลักมาผนวกรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งจะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุพอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2. การกำหนดเป้าหมายองค์กร 3. การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1. ความยินดีต่อความสำเร็จ 2. การสื่อสารเชิง دلใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	1. ให้การยอมรับเมื่อการทำงานได้สำเร็จ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ 2. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือ 3. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน 4. การสรรเสริญบุคคล 5. การพัฒนาผู้อื่น

เมื่อได้อองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass และ Riggio (2006 อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและความเคารพนับถือจากผู้ตามเพื่อเป็นฐานในการดำเนินงานของพวกเขา โดยผู้นำแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายขององค์กร และมุ่งมั่นที่จะบรรลุ

ความสำเร็จร่วมกับผู้ตาม โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจเพื่อกระตุ้นบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ พร้อมทั้งมีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกชื่นชมและมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ พร้อมทั้งเกิดความปรารถนาที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีความไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำ รวมถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางของภารกิจขององค์กร โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำของเขามีบารมี ความเชื่อมั่น พลังอำนาจ และมีแนวทางทางความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior ซึ่งเป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่า ความเชื่อ และความรู้สึกที่รับรู้ได้จากการปฏิบัติงาน

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำ เป็นต้นแบบ

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่ จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย และรู้จักการสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ เพื่อป้องกันได้ ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ มีความไว้วางใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อส่วนรวมและผลประโยชน์ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การเน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและ การท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

Fullan (2006) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้าง แรงบันดาลใจ เป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจาก งานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

Bass (1997) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการ สื่อสารสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจ และมองโลกในแง่ดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสร้าง เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การกระตุ้นของผู้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งผลให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นที่จะค้นหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะมีวิธีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความคิดริเริ่มและการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบมุมมอง การมองปัญหาและเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนแนวคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบ โดยให้กำลังใจผู้ตามในการแสวงหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ผู้นำยังจะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล โดยไม่วิจารณ์แนวคิดของผู้ตามแม้ว่าจะไม่ตรงกับมุมมองของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นถือเป็นความท้าทายและโอกาสดีในการแก้ไขร่วมกัน โดยสร้างความเชื่อมั่นว่ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคมากมายก็ตาม ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ด้วยความร่วมมือจากทุกคนในหน่วยงาน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตน การกระตุ้นทางปัญญาคือต้นทุนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

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

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม การกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ใน การสร้างโอกาส แห่งความสำเร็จ พร้อมทั้งมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

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

Bass (1997) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็น รายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และ เป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความ ต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน ความ จำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำ

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดง พฤติกรรมใน การทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการกำหนด ตำแหน่งการ มอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล มีพฤติกรรม การเป็นพี่เลี้ยง แนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

พูน ปรณ จิต ชีเว

การพัฒนาภาวะผู้นำ

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากรชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีสวนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้ หรือทำให้ดีมากขึ้นสำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เขามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโตการพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สุสรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

Lawson (2008) ที่ให้ความหมาย การพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal และ Jordahl (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในดานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills)

ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

Avolio (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เกี่ยวของกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยภาพรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรม หรือ กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาบุคลากร ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคือตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคือจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ
2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคือจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การท างานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการท างานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

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

Charles และ Wagnier (2013) หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 สามารถนำไปใช้ได้ในทุกภาคส่วนและองค์กร โดยไม่ต้องพิจารณาถึงขนาด เนื่องจากมีลักษณะองค์รวมและความยืดหยุ่น หากเราศึกษาแนวทางที่ดีในการพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำ จะพบว่า มีแนวคิดที่ถูกพูดถึงอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำอย่างหลากหลาย คือ การเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็นโมเดลที่พัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger และ Michael M. Lombardo จาก Center for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าจากการเรียนในห้องเรียน โดยลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้แบบ 70:20:10 คือ การผสมผสานกิจกรรมในสัดส่วนดังกล่าวอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง ซึ่งหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

1. 70 เปอร์เซนต์ การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานจริง โดยอาจมีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานตามโครงการ (Project) ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก งานที่ท้าทาย รวมถึงงานที่ต้องลงมือปฏิบัติเอง มีความสำคัญมาก การเรียนรู้เช่นนี้มักเกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนบทบาทตามลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ในลักษณะนี้เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อสร้างสมรรถนะผู้นำที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งสัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ ถือเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือทำในสถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้นำสามารถใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทที่มีความแตกต่างและหลากหลาย กล่าวคือ ยิ่งผู้นำหรือบุคลากรมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากเท่าใด ก็ยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ตัวอย่างของการเรียนรู้ในลักษณะนี้ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงานจริง รวมถึงการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งงาน เป็นต้น

2. 20 เปอร์เซนต์ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นเกิดขึ้นจากการสร้างและรักษาสายสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการมีโอกาสร่วมงานกับแบบอย่างที่ดีและตรงกันข้าม ซึ่งสามารถมองว่าเป็นการเรียนรู้จากสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน

และการเรียนรู้จากคนรอบข้างในลักษณะของเครือข่ายการเรียนรู้ โดยเน้นพัฒนาการจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน และบริบทการทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ กล่าวได้ว่าสัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์นี้มุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการแลกเปลี่ยนและเครือข่ายที่ดี ซึ่งนำไปสู่การเปิดมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีหน้าที่ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ากรุ่นถัดไปผ่านประสบการณ์ของตนเอง ผู้นำจะได้เห็นมุมมองที่แตกต่างจากประสบการณ์ของผู้อื่นและคนรอบข้าง ซึ่งจะช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้นำให้กว้างขวางขึ้น และเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างของการเรียนรู้ในสัดส่วนนี้ได้แก่ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

3. 10 เปอร์เซ็นต์ การเรียนรู้และพัฒนาในรูปแบบหลักสูตรอย่างเป็นทางการนั้นเกิดจากการเรียนรู้ในห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะห้องเรียนหรือการอบรมที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น การฝึกอบรม การศึกษา หรือการสัมมนา ซึ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เข้าใจทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเข้าใจบริบทของงานอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรได้ทั้งหมด ตัวอย่างของการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ได้แก่ การศึกษาจากหลักสูตรของสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อ รวมถึงการเรียนรู้ทางออนไลน์

จากการศึกษาหลักการพัฒนา จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ ดังนี้

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

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพังซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนรู้โปรแกรมสำเร็จรูปแบบออนไลน์ เอกสารตำราสื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวางแผน ขั้นตอนคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนคัดเลือกงาน ขั้นตอนสอบถามความสนใจ ขั้นตอนหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นตอนติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียน โดยใช้การบรรยายและการสื่อสารในลักษณะข้างเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งมีสมาชิกทั้งหมดที่เข้าร่วมกัน โดยสมาชิกเหล่านี้มีพื้นฐาน เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ สอบถาม และตอบข้อข้องใจ รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้แนวทางหรือคำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลผ่านการแนะนำและสอนเพื่อให้เกิดการซึมซับจนเป็นนิสัย เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีม พร้อมกับสร้างความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้น โดยให้ผู้ที่สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อตั้งประเด็นปัญหา และร่วมกันชี้ประเด็นที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับปรุงพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยให้โอกาสผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาดำเนินการตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น พร้อมกับสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ไม่มีกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหาจะต้องพิจารณาถึงบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การ เป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัส และการทดลอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีสมรรถนะได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา และร่วมกันชี้ประเด็นที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับปรุงพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริงและมีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในด้านนั้นเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูเห็นภาพการปฏิบัติงานจริงตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและความพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือ และการแสดงท่าทางประกอบการเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคย พร้อมกับความเป็นกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือวิเคราะห์งานในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิค วิธีการ และแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในปัจจุบันภายในและภายนอก

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์การทำงาน โดยงานที่มีความท้าทายมากขึ้นจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่มากขึ้นเช่นกัน ในระบบราชการแต่ละตำแหน่งมักมีระดับความท้าทายที่แตกต่างกันไป จึงทำให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้ทักษะการเป็นผู้นำในแต่ละระดับ งานที่ท้าทายสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และทำให้ผลการ

ทำงานดีขึ้น พร้อมกับสร้างความเครียดที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดในขณะทำงานที่ท้าทาย และส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากบุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ในองค์กรที่มีหลายระดับ ผู้บังคับบัญชามักเป็นแหล่งที่สำคัญในการเรียนรู้ เนื่องจากพวกเขาเป็นแบบอย่างในด้านต่างๆ ทั้งด้านดีและไม่ดี และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ขณะที่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นแหล่งข้อมูลและทรัพยากรที่สำคัญในการให้ข้อเสนอแนะแต่ละงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจง ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

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

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไปผู้อำนวยการและผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่ม ดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติตามวิธีทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็ตั้งใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

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

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือ การประเมินในรูปแบบฟอรัม การประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

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

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

Bolam (1994) ได้สรุปว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

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

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

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ (ซึ่งไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ในทันที) เช่น หากผู้นำที่มีศักยภาพได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิชาคณิตศาสตร์ เขาจะมีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล การศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มักมีสติปัญญาสูงและความรู้ลึกซึ้ง ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาที่เหมาะสม ทั้งจากการศึกษาในห้องเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถประสบผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดได้ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ผู้นำมีความสามารถมากยิ่งขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในการทำงานจึงสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำได้ หากปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่สามารถกลายเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและจะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

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

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

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

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

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

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

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

เปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change)
ระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

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

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their Consultants)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

ความหมายของโปรแกรม

ปริญญ่า มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสพการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ภวดี มีสติย์ (2562) โปรแกรม หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่แสดงรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาหรือการเสริมสร้างเพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เช่น การศึกษาโปรแกรมการศึกษาสำหรับเด็กที่พิการ โปรแกรมการพัฒนาศึกษาอาชีพ โปรแกรมการเตรียมพร้อมทางอาชีพ

Boyle (1981) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การ

วิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

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

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

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมไว้ว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผน หรือ ชุดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนางroupเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

องค์ประกอบของโปรแกรม

เจนจิรา คงสุข (2540) สรุปได้ว่าโปรแกรมประกอบด้วย หลักการ ความหมายวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

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

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

ไท คำลั่น (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อม ศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญามีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4) การประเมินผล Knowles (1980) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

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

Caffarella (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ มีลักษณะดังนี้ การจัดพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน การกำหนดแนวคิดโปรแกรม การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดโปรแกรมการพัฒนา

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมถ่ายโอนการเรียนรู้ การสร้างแผนการประเมินผลการพิจารณา รูปแบบตารางเวลาและความต้องการของเจ้าหน้าที่ การเตรียมแผนด้านงบประมาณและการตลาด การออกแบบแผนการสอน การประสานงานด้านสิ่งสนับสนุนและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและการสื่อสารคุณค่าของโครงการ

Kanaya และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบ ของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

ตาราง 3 การสังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ร.น.	องค์ประกอบของโปรแกรม	เจนจิรา คงสุข (2540)	อัครัง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศ์ธร (2550)	ไท คำล้าน (2551)	ปริญญามีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมหงส์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554)	Caffarella (2002)	Kanaya และ McMillan (2005)	ความถี่
1	หลักการ	/					/				2
2	ความหมาย	/									1
3	วัตถุประสงค์	/	/	/			/				4
4	การจัดห้องเรียน	/									1
5	เนื้อหา	/	/	/	/	/	/	/	/	/	8
6	วิธีดำเนินการ	/		/					/	/	4
7	เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา		/	/							2

ตาราง 3 (ต่อ)

ร.น.	องค์ประกอบของ โปรแกรม	เจนจิรา คงสุข (2540)	อัครัง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศ์ธร (2550)	ไท คำล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมหงส์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	Caffarella (2002)	Kanaya และ McMillan (2005)	ความถี่
8	จุดมุ่งหมายโปรแกรม		/	/	/			/	/		5
9	รูปแบบและโครงสร้าง หลักสูตร		/						/	/	3
10	จุดประสงค์ของการ เรียนการสอน		/						/		2
11	กลยุทธ์การเรียนการ สอน		/	/							2
12	การประเมินผล		/		/	/	/	/	/		6
13	วัสดุหลักสูตรและสื่อ การเรียนการสอน		/								1
14	จุดประสงค์รายวิชา		/								1
15	สภาพปัญหา					/					1
16	โครงสร้างเวลา					/					1
17	คุณสมบัติของผู้เข้าร่วม โปรแกรม					/					1
18	เอกสารที่ใช้					/					1
19	การจัดการเรียนรู้ของ โปรแกรม					/					1
20	วิสัยทัศน์						/				1
21	กระบวนการ						/	/			2
22	โครงสร้าง						/				1

จากตาราง 3 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุด 5 ลำดับ ได้แก่ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. กระบวนการ 5. การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ

กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

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

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 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)

- 1.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 1.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 1.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 1.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

1.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

1.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

1.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

1.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

1.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ

ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน

บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ
ทางด้านการอำนวยการ การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด
สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุง
องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง
องค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุนองค์การวิชาชีพ
และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7
ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ ทางด้านประเมิณผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำ ผู้เรียนรูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม บุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการ ของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ใน หนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการ ทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Carolyn และคณะ (2556) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อ มีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงาน จำเป็นต้องพิจารณาถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องมี เพื่อให้โปรแกรมอบรมมีประสิทธิภาพและ สามารถปิดช่องว่างทางความรู้ได้ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการฝึกอบรม รวมถึงวิธีการ และแนวทางที่เหมาะสมที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้ ตลอดจนเครื่องมือและทรัพยากรที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) ในขั้นตอนนี้จะต้องอิงจากผลการวิเคราะห์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถประเมินความสำเร็จของผู้เข้าฝึกอบรมได้เมื่อเสร็จสิ้น ทั้งนี้จะต้องกำหนดวิธีการอบรมที่ชัดเจน อาจเป็นการเรียนในห้องเรียนออนไลน์ หรือการใช้การผสมผสานวิธีการทั้งสอง โดยในการออกแบบนี้อาจมีการสร้างเค้าร่างหรือโครงเรื่องที่ช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนนี้จะใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการอบรม วัสดุที่ได้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์ และวัสดุที่ใช้ในการฝึกอบรม รวมถึงการพัฒนาวิธีการทดสอบความเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาของผู้เข้ารับการอบรม โดยเน้นไปที่ความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนนี้การนำโปรแกรมไปใช้มักเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่ง ในขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วม ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนออนไลน์หรือวิธีการอื่น ๆ ขั้นตอนแรกของการฝึกอบรมหรือการสอนอาจเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนนี้การประเมินผลเป็นการตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล สามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่มีการนำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรม ดังนี้



ตาราง 4 การสังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความวิชาการและ
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn และคณะ (2556)	ความถี่
การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	/		/					2
การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน	/	/		/		/		4
การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้	/							1
การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์ สำหรับการเรียนรู้	/		/		/	/		4
การใช้โปรแกรม	/	/	/		/			4
การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้	/		/	/	/	/	/	6
การประเมินผล	/	/	/		/	/	/	6
การตัดสินใจ		/			/			2
การประเมินสิ่งแวดล้อม			/					1
ระบุแนวความคิดของโปรแกรม						/		1
การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม						/		1
การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้						/		1

ตาราง 4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn และคณะ (2556)	ความถี่
การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						/		1
การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						/		1

จากตาราง 4 พบว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด คือ การประเมินผล การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้ มีค่าความถี่เท่ากับ 6 รองลงมาคือ การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้ การใช้โปรแกรมมีค่าความถี่เท่ากับ 4 แล้วผู้วิจัยได้เลือกและนำกระบวนการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันกับกระบวนการอื่น แต่ใช้ชื่อต่างกันมี จำนวน 14 กระบวนการย่อย แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่การพัฒนาโปรแกรมใหม่ ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย
2. การวางแผนและออกแบบโปรแกรม
3. การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม
4. วัดและประเมินผลโปรแกรม

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอยางตลาด อำเภอห้วยเม็ก อำเภอหนองกุงศรี อำเภอนาคู และอำเภอฆ้องชัย มีโรงเรียนในสังกัดรวมจำนวน

167 โรงเรียน เป็นโรงเรียนหลัก จำนวน 166 โรงเรียน และสาขาจำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียน

ประถมศึกษา 116 โรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 51 โรงเรียน

ที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เลขที่ 312 หมู่ 4 ตำบลห้วยเม็ก
อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์

วิสัยทัศน์ (VISION)

สร้างคุณภาพผู้เรียน สู่วิถีไทยในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืนและเป็นสุข

ค่านิยมองค์กร (Core Value)

ความรู้ คู่ความดี สามัคคี รักษ์วัฒนธรรมถิ่นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต
ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะ ในศตวรรษที่ 21
3. สร้างโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ทุกกลุ่ม อย่างทั่วถึง เท่า
เทียม และลดความเหลื่อมล้ำ
4. ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญ และเป็น
มืออาชีพ
5. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้มีมาตรฐานและความเป็นเลิศใน
การบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เด็กเล็กทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อม ด้านร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม
และสติปัญญา สมวัย
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงอย่างมีคุณภาพ คิดริเริ่ม
และสร้างสรรค์เป็น นวัตกรรม มีศักยภาพในการแข่งขัน เป็นคนดีคนเก่ง มีความเป็นเลิศ มีทักษะ
วิชาการ ทักษะวิชาชีพ ทักษะชีวิต และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาครบวงจร มีทักษะการใช้เทคโนโลยี
พัฒนานวัตกรรม และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ
4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์ พัฒนานวัตกรรม และ
บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นกระบวนการประกันคุณภาพภายใน

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีและบริหารตามหลักธรรมาภิบาลแบบมีส่วนร่วมด้วยพลัง ประชาธิปไตย มีความเข้มแข็งและเป็นกลไกในการขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานการศึกษาชาติ

กลยุทธ์ (Strategy)

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา
4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

จำนวนโรงเรียนและบุคลากรในสังกัด

1. จำนวนโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทางฝั่ง เขต 2 จำแนกประเภทตามจำนวนนักเรียน ได้ดังนี้

- โรงเรียนขนาดเล็กตั้งแต่ 119 คนลงมา จำนวน 115 โรงเรียน
- โรงเรียนขนาดกลางตั้งแต่ 120 – 719 คน จำนวน 52 โรงเรียน
- รวม 167 โรงเรียน

2. จำนวนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

- ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 150 คน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 32 คน
- ข้าราชการครู 1,277 คน
- ลูกจ้างประจำ 44 คน
- พนักงานราชการ 65 คน
- ครูวิทยุ – คณิต 17 คน
- ครูรายเดือนแก้ปัญหาสถานศึกษาขาดแคลนชั้นวิกฤตและครูสาขาขาดแคลน 9 คน
- เลี้ยงเด็กพิการ 42 คน
- ชูกรโรงเรียน 158 คน
- ลูกจ้างชั่วคราวปฏิบัติหน้าที่นันทนาการ และอื่นๆ 67 คน

ทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุตามนโยบาย ยุทธศาสตร์/จุดเน้น และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จำแนกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาผู้เรียน

- 1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- 1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักสามัคคีปรองดอง สมานฉันท์รักชาติศาสน์ กษัตริย์ภูมิใจในความเป็นไทย ห่วงใยไทยเสียสละ มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม
- 1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เป็นรายบุคคล

2. ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 2.1 บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพ
- 2.2 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจำเป็นเร่งด่วน
- 2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพ มีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม
- 2.4 การปฏิบัติงานขององค์กรและคณะบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3. ด้านการบริหารจัดการ

- 3.1 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบ ต่อการดำเนินงาน (Participation and Accountabilit)
- 3.2 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตาม มาตรฐาน



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผุสรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมิน องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ระยะที่ 2 ศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 52 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 52 คน และครูหัวหน้างานบริหาร วิชาการ จำนวน 52 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานอุดรธานี เขต 1 มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นการใช้ ปัญญา 4) การพัฒนาบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ 6) การสร้าง

ความผูกพันในองค์กร 7) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและราย
 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 อุดรธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.88$) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ความต้องการ
 จำเป็น (PNI) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยาย
 โอกาสทางการศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI) จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ
 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นผู้นำทางวิชาการและการกระตุ้นการใช้ปัญญา วิธีการในการ
 เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 ใช้วิธีการเสริมสร้าง 6 วิธี ได้แก่ การ
 อบรม การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การศึกษาจากเอกสาร ตำรา
 และการสัมมนา 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน
 ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มี
 ส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการและ
 6) การประเมินผล การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 อุดรธานีเขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$) และความเป็นไปได้ของ
 โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$)

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 20 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของ ภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 20 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ 4) พัฒนาโปรแกรม
 เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 56 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 4 ประเมิน ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1.

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรมการประชุม ปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนั กงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 336 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และระยะที่ 2 การ พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลใน การพัฒนาแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินแนวทางได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อย ละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล อยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด

อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยเนื้อหา 4

โมดูล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีขั้นตอนการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 3) การศึกษาดูงาน และมีการวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา ซึ่งโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของ โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.55-2.75$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68-4.75$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนความต้องการจำเป็น (PNI modified) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$)

งานวิจัยต่างประเทศ

Hater และ Bass (1988) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร แต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ ผู้บริหาร ที่ยอดเยี่ยมตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพ ที่น่านับถือและการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหาร ทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการ ปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Koh (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กรความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

McDaniel และ Wolf (1992) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร การพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผู้บริหาร การพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนียโดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหัวหน้าฝ่าย การพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าผู้ที่บริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้ 2. ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และ การรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ 3. ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของ พยาบาล

Yamarino, Spanger และ Bass (1993) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผล การปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนนายทหารเรือของสหรัฐอเมริกาที่จบมาจาก โรงเรียนนาย เรือ และได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ผลการศึกษาพบว่า สนับสนุน แนวคิดที่เป็น รูปแบบเกี่ยวข้องกับระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของ ทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่ปล่อยตามสบายสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่กำลังเป็นนักเรียนที่ USNA ทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่ปล่อยตามสบายที่ตามมาระยะหลังทำลายผลการ ปฏิบัติที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำได้ และทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของ ทหารเรือได้

Bishop (2003) ได้ศึกษาการเลือกภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในกลุ่ม โรงเรียน ตอนกลางของรัฐ Alabama ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสำรวจที่พัฒนาจาก Hersey และ Blanchard (1982) จากการวิจัยพบว่า การใช้บุคคลอื่นเป็นเครื่องมือได้จะทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง และพบว่า การปฏิบัติงานที่สำเร็จจะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะแบบภาวะผู้นำมี ผลในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถปรับได้แบบภาวะผู้นำทรัพยากรมนุษย์และ การเปลี่ยนแปลง

Duckworth (2005) ได้ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการในโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ โดยมีการบูรณาการระบบ เทคโนโลยี เป็นวัตถุประสงค์ในการระบุยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ ประสบผลสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยี ตามความเข้าใจของผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐบาล ประจำอำเภอในรัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ยังมีการระบุถึงระดับความเข้าใจและการรับรู้ความสำคัญ ของการใช้ระบบเทคโนโลยีของผู้อำนวยการ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ ผล การศึกษาพบว่าผู้อำนวยการมีการใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 แบบ อย่างเพียงพอ แต่ความถี่ในการใช้แตกต่างกันไป ข้อค้นพบในเชิงลึกระบุว่ามีทัศนคติ การกล้าเสี่ยง หรือการเผชิญกับ สถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการกระตุ้นจิตใจ การเป็นแบบอย่างและการนำผู้อื่น เป็น 3 กลยุทธ์ที่ ผู้อำนวยการมองว่าสำคัญและใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าผู้อำนวยการทุกคนตระหนักถึงทักษะ หรือความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี แม้ว่าจะไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ และผลการวิจัยระบุ ว่าผู้อำนวยการส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีในการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็น อย่างดี

Davis (2007) การวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง พบว่า คุณลักษณะเหล่านี้ไม่ได้แตกต่างไปจากกรอบของความเป็นเพศหญิงเท่าใดนัก โดยคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง วิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำคัญต่อภารกิจ ความสามารถในการสร้างทีม และการให้คุณค่าและความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ยังสามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และควรมีความสามารถและความเต็มใจที่จะรับฟัง รับรู้ และยอมรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย สำหรับอุปสรรคที่พวกเขาพบเจอมากที่สุด ถูกมองจากมุมมองที่แตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารชาย เนื่องจากผู้หญิงมักถูกมองว่าต้องคอยดูแลคนในครอบครัว ซึ่งทำให้มีโอกาสดแสดงภาวะผู้นำน้อยลง อย่างไรก็ตาม การเอาชนะอุปสรรคนี้สามารถทำได้ผ่านการยืนยันในจุดยืนของตนเอง พร้อมยึดถือคุณค่าและหลักการที่ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง คือการมีผู้ให้คำปรึกษาและต้นแบบด้านบวกนั่นเอง

Jonathan (2007) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ มุ่งเน้นไปที่ประเด็นภาวะผู้นำในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ยุคประชาธิปไตยภายหลังยุคการแบ่งแยกคนตามเชื้อชาติ การศึกษาในครั้งนี้มีเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมเผชิญกับความท้าทาย จากการสัมภาษณ์ผู้นำทางการศึกษา 3 คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำผิวขาว 2 คน และผู้นำผิวดำ 1 คน ผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อน และกล้าที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมและความคาดหวังจากสถาบัน ทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันว่า การหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นควรอิงอยู่บนคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ความชอบธรรม 2) ความเข้าใจในเพื่อนมนุษย์ โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจในความซับซ้อนทางการเมือง 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมีปัญหามากมายที่ต้องพิสูจน์ จากกรณีศึกษาของผู้นำทั้งสามราย สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมที่มีความขัดแย้งได้ดังนี้ 1) บริบทกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงาน มากกว่าการแสดงความเป็นผู้มีอำนาจเหนือผู้อื่น 3) ผู้นำควรมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่ควรนำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้อง 5) ผู้นำไม่ควรใช้ความเชื่อส่วนตัวเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่

น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดกว่า คุณสมบัติอื่น ๆ 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการ ประนีประนอมเพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

Roger (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตาม ที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของลูกศิษย์และช่วยให้ลูกศิษย์จัดค่าเหล่านี้ที่มีค่า ขององค์กร วัตถุประสงค์ของการนี้การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรผลลัพธ์และผลส่วนตัวของลูกศิษย์ รีวิวนี้จะตรวจสอบต่อไปของ องค์กร ผลลัพธ์ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์กรและองค์กร วิสัยทัศน์ คิดเห็นยังสำรวจผลส่วนบุคคลต่อไปนี้ของลูกศิษย์ : เพิ่มขีดความสามารถในงานความพึงพอใจของ ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นเอง ประสิทธิภาพและแรงจูงใจ โดยการท ๑ ความเข้าใจ ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เหล่านี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้การท งานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กร

Wolfram และ Mohr (2009) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการทำให้เกิด ความเข้าใจในเป้าหมายของทีมและความพึงพอใจในการท งานของผู้ตาม ผลที่ได้มีความสอดคล้อง กัน ระหว่างผู้จัดการ จำนวน 117 คน และผู้ตาม จำนวน 403 คน ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในการให้ ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพและ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญเกี่ยวกับอารมณ์ พบว่า พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญ มีผล ด้านลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีม คะแนน ของผู้ตามสูงกว่าผู้จัดการในการให้ ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเองและคะแนนของ พฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ

Zhu, Avolio และ Walumbwa (2009) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะ ของผู้ ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันนั้น การท งานของผู้ตามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็น ผู้ตาม จำนวน 140 คน และผู้ควบคุมดูแล จำนวน 48 คน จากสถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม ในแอฟริกาใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และความผูกพันในการท งานของผู้ตาม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผล ทางด้านบวกต่อความ ผูกพันในการท งานของผู้ตาม

Li (2011) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้า พยาบาลในมหาวิทยาลัยการแพทย์คุนหมิง ในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

ระดับของความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมิน ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เก็บข้อมูลเมื่อเดือน มีนาคม 2011 จากมหาวิทยาลัยการแพทย์ในคุนหมิง จำนวน 8 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้า พยาบาล 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมที่เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของหัวหน้า พยาบาลอยู่ในระดับสูง การช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง การมีวิสัยทัศน์และ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมของ หัวหน้าพยาบาลอยู่ในระดับสูง การมีความสามารถในการประเมินตนเองและการใช้อารมณ์ตนเอง อยู่ในระดับสูง การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตัวเองอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความฉลาดทาง อารมณ์กับความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่คำนวณเท่ากับ 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมไปถึงการพัฒนาตัวแบบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประเมินความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีงานวิจัยบางชิ้นที่ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืนด้วย สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ พบว่าส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ดีขึ้นอีกด้วย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

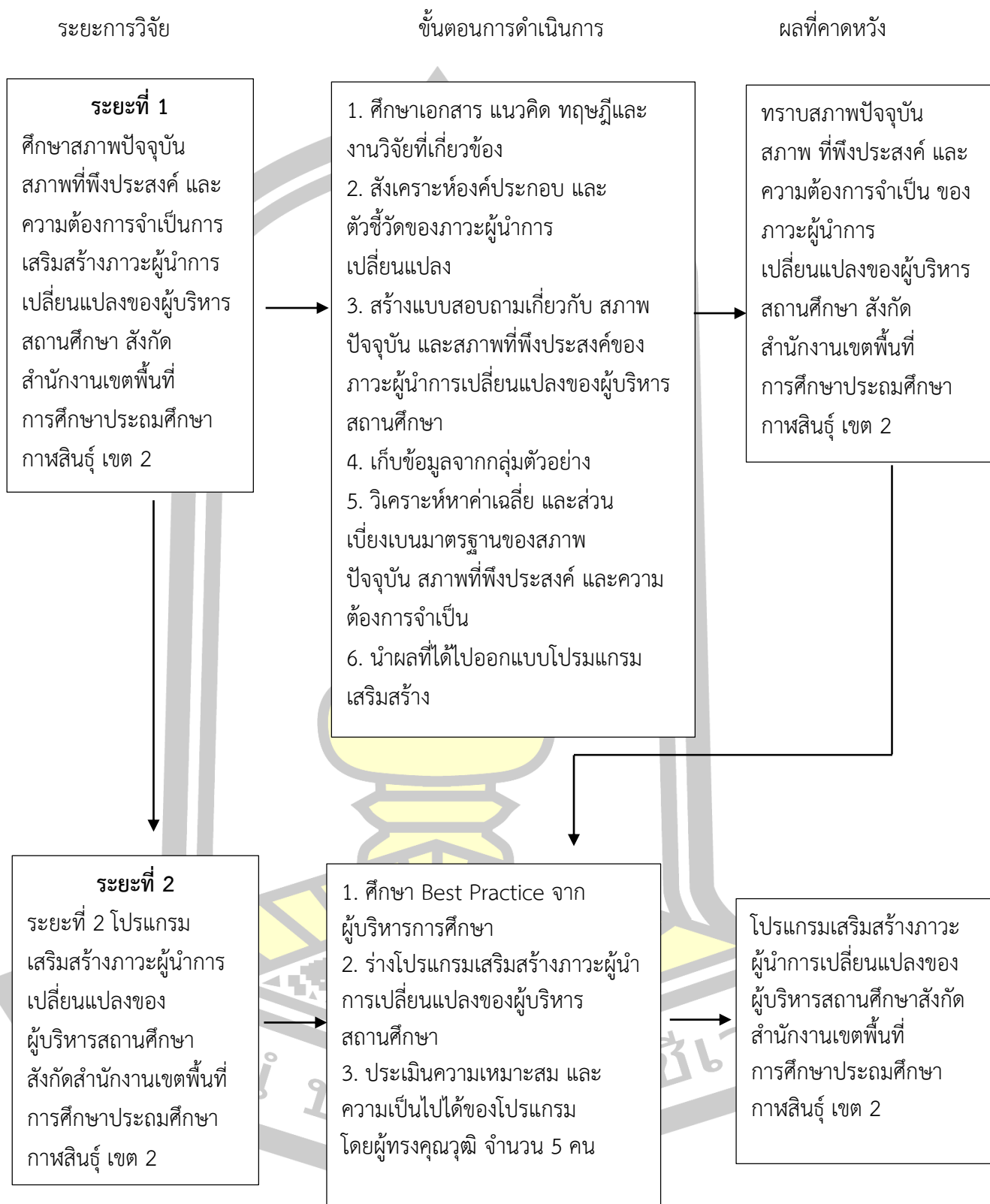
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ศึกษาเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบ และตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 นำไปปรึกษา และตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ และปรับปรุง

1.4 สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index: PNI modified) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 174 คน

2.2 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 123 คน มีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน จำนวน 123 คน

1.2.2 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดย
จำแนกตามในพื้นที่รับผิดชอบของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 2

1.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามอำเภอในพื้นที่รับผิดชอบของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 2 จากวิธีการเทียบบัญญัติไตรยางค์เพื่อ
กระจายตามสัดส่วน แล้วจึงสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

1.2.4 คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถาม ดังนี้ ผู้บริหาร คือ
ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 2 โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive
Sampling)

ตาราง 5 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)		รวม	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
	ผู้บริหารสถานศึกษา (คน)	รองผู้บริหารสถานศึกษา (คน)		
ยางตลาด	53	16	69	49
ห้วยเม็ก	23	3	26	18
หนองกุงศรี	34	7	41	29
ฆ้องชัย	14	1	15	11
ท่าคันโท	17	6	23	16
รวม	141	33	174	123

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถาม สภา
ปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check
list) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ภาพสลิษฐ์ เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) โดยใช้รูปแบบของ Likert กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ระดับ คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ลักษณะคำถามเป็นคำถาม ปลายเปิด (Open-Ended)

4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถาม

4.2 กำหนดรูปแบบข้อคำถาม โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตราส่วน (Rating Scales) ประมาณค่า 5 ระดับ

4.3 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

4.4 ร่างแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ให้คำแนะนำและแก้ไขปรับปรุง

4.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1. อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัย และประเมินผลการศึกษา หรือสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
2. ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศักขานีเทศก์ ที่มีวุฒิทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างน้อย 10 ปี

เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรง เชิง เนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้าน เนื้อหา (Content Validity) ดังต่อไปนี้

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2) อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ศักขานีเทศก์บัณฑิต สาขาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3) นายอภิชัย ศรีโท ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยเม็กราษฎร์นุกูล วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ วุฒิการศึกษา ศักขานีเทศก์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4) ดร.จักรพันธ์ นาทองไชย ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแสนสุข วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ศักขานีเทศก์บัณฑิต สาขาหลักสูตรและการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5) นายประเมษฐ์ ไผ่ฤทธิ์ ตำแหน่ง ศักขานีเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.6 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน ได้ค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.80 - 1.00

4.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนรวม (ที่หักข้อนั้น ๆ แล้ว) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ตั้งแต่ 0.513 – 0.919 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ตั้งแต่ 0.505 - 0.976

4.8 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ตามวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's alpha coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.979 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.988

4.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ในการตอบแบบสอบถาม

5.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมกับแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ไปยังสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ตลอดทั้งประสานขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5.3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ในการจัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ตามกลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา 123 คน และกำหนดให้ตอบกลับภายใน 1 สัปดาห์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

6.1 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอ เป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

6.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.3 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยการนำข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

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

PNI_{modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
(Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง
(Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ เป็นจริง (Degree of Success)

1. การแปลผลความสำคัญของความต้องการจำเป็นของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด
หมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

1.2 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด
หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

2.1 ค่า PNI มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2.2 ค่า PNI ผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า PNI ของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมดแสดงถึงความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

3. นำผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไปออกแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

4. ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์หาความถี่ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติพื้นฐาน

7.1.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$p = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ p แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

7.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2546)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ $S.D.$ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

x^2 แทน คะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. ขั้นตอนการ

1.1 การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 มาสรุปวิเคราะห์ และสังเคราะห์ แล้วศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยพิจารณาจากผู้บริหารที่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดีมาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่น มีความชำนาญและมีผลงานการดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้อยอดเยี่ยม ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1. นางสาวภรพรรณ พลจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาค้อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 12 ปีการศึกษา 2565-2566 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านบริหารจัดการ ระดับเหรียญทอง

2. นางสาวศิวนาถ ศรีเล็ก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุดท่าลือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 11 ปีการศึกษา 2564 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมการจัดการศึกษาโรงเรียนสุภาพาระ ระดับประถมศึกษา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

3. นายศราวุธ ศรีประภา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้รับรางวัลครูสุดดี ระดับชาติจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

1.2 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังต่อไปนี้

1.2.1 นำผลการศึกษาที่ได้จากข้อ 1.1 มาใช้ในการยกร่างโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.2.2 นำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อนามาปรับปรุง

2. ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนได้มา
จากวิธีการเลือกแบบเจาะจงตัวบุคคล (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
ทางด้านบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา หรือศึกษานิเทศก์

2.2 มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 10 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิในการถอดองค์ความรู้ครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) นายเคน อาจดวงดี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขา
การบริหารและพัฒนการศึกษา

2) ดร.ทศพร ทักษิมา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาบริหารจัดการการศึกษา

3) นางประสพสุข ศรีหงส์ทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนสะอาดราษฎร์
อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและ
พัฒนการศึกษา

4) นางสาวธัญพร เทพสิงห์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองปะโอประชาอุทิศ
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา

5) นางสาวนุชนารถ ภูมาศ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยสร้างแบบประเมิน
 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการจำแนกองค์ประกอบ
 และตัวชี้วัดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

แบบประเมินประกอบด้วยช่องสำหรับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านความ
 เหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา มีลักษณะ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
 (Rating Scale) มีคะแนนความคิดเห็นในแต่ละระดับเป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
 ตามลำดับ มีสเกลที่คำนวณจากคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ แปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อันดับ
 คะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประสานงานกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและดำเนินการส่งแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้าง
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

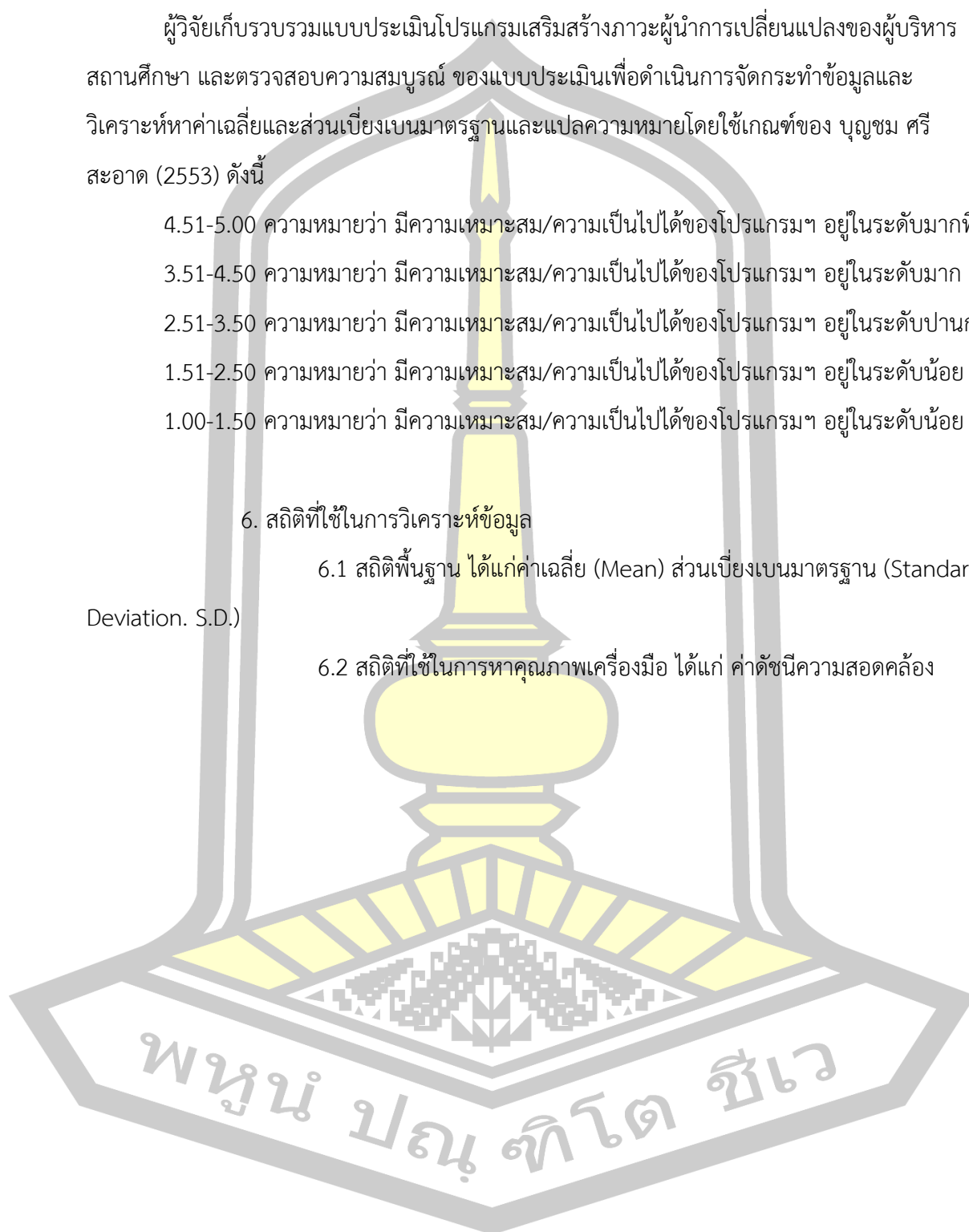
ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และตรวจสอบความสมบูรณ์ ของแบบประเมินเพื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2553) ดังนี้

- 4.51-5.00 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.)

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีลำดับการ
นำเสนอ

ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D (Degree of Success)	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

พจนานุกรมศัพท์

ลำดับขั้นตอนในเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	95	77.24
2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	28	22.76
รวม	123	100
2. เพศ		
1) ชาย	94	76.42
2) หญิง	29	23.58
รวม	123	100
3. ระดับการศึกษา		
1) ปริญญาโท	115	93.50
2) ปริญญาเอก	8	6.50
รวม	123	100

ตาราง 6 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
4. ประสบการณ์การทำงาน		
1) น้อยกว่า 5 ปี	10	8.13
2) 5-10 ปี	13	10.57
3) 11-15 ปี	36	29.27
4) 16-20 ปี	43	34.96
5) 21-25 ปี	21	17.07
6) มากกว่า 25 ปี	0	0
รวม	123	100
5. อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา		
1) อำเภอยางตลาด	49	39.84
2) อำเภอห้วยเม็ก	18	14.63
3) อำเภอหนองกุงศรี	29	23.58
4) อำเภอฆ้องชัย	11	8.94
5) อำเภอท่าคันโท	16	13.01
รวม	123	100
6. ขนาดของสถานศึกษา		
1) เล็ก	82	66.67
2) กลาง	40	32.52
3) ใหญ่	1	0.81
รวม	123	100

จากตาราง 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 123 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 77.24 และรองผู้อำนวยการจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 22.76 เป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 76.42 เพศหญิง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 23.58 ระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 93.50 ระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.13 ประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.57 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ

29.27 ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 34.96 และประสบการณ์ 21-25 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.07 อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา อำเภอตลาด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 อำเภอห้วยเม็ก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.63 อำเภอหนองกุงศรี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 23.58 อำเภอฆ้องชัย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.94 และอำเภอท่าคันโท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.01 ด้านขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.52 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.81

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ซึ่งวิเคราะห์ ทั้งโดยรวมและรายด้าน ผลปรากฏดังตาราง 7 - 11

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.23	0.86	ปานกลาง	4.61	0.54	มากที่สุด	0.429	3
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.22	0.91	ปานกลาง	4.59	0.63	มากที่สุด	0.424	4
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.25	0.83	ปานกลาง	4.67	0.50	มากที่สุด	0.436	2
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.19	0.80	ปานกลาง	4.71	0.59	มากที่สุด	0.477	1
รวม	3.22	0.85	ปานกลาง	4.64	0.54	มากที่สุด	0.440	

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.477$) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{\text{modified}} = 0.436$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.429$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.424$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ท่านมีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย	3.46	0.74	ปานกลาง	4.63	0.52	มากที่สุด	0.336	14
2. ท่านมีการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.20	0.86	ปานกลาง	4.53	0.53	มากที่สุด	0.417	7

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมี อิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. ท่านได้นำเอาแนวคิด มุมมองของทุกภาคส่วน มาทำการกำหนด วิสัยทัศน์เพื่อเชื่อมโยง กลยุทธ์และตัวชี้วัด ความสำเร็จของ สถานศึกษาร่วมกัน	3.14	0.85	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด	0.487	3
4. ท่านได้มีการร่วมกัน กำหนดภาพ ความสำเร็จที่ต้องการ ให้เกิดขึ้นในอนาคต ร่วมกันอย่างเป็น รูปธรรม	3.25	0.79	ปานกลาง	4.59	0.58	มากที่สุด	0.413	8
5. ท่านได้มีการ ติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สามารถสื่อความหมาย ให้ผู้ตามและผู้ ดำเนินงานเข้าใจใน หลักการ วัตถุประสงค์ มองเห็นความสำคัญ ความสำเร็จและ ประโยชน์ขององค์กรที่ จะได้รับ	3.32	0.93	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.436	6

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมี อิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6. ท่านมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร	3.28	0.85	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด	0.400	10
7. ท่านมีความสามารถ ในการสร้างข้อตกลง นำไปสู่วิสัยทัศน์กับ ผู้ได้บังคับบัญชาได้	3.39	0.74	ปานกลาง	4.63	0.62	มากที่สุด	0.365	13
8. ท่านเป็นผู้ชี้้นำทำให้ คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน	3.24	0.87	ปานกลาง	4.56	0.59	มากที่สุด	0.410	9
9. ท่านมีการมอบหมาย งาน มีการกระจาย อำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจได้	3.02	0.91	ปานกลาง	4.63	0.50	มากที่สุด	0.536	2
10. ท่านได้แสดงออก ถึงการแสดงออกในเชิง สัญลักษณ์	3.36	0.83	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด	0.373	12
11. ท่านประพฤติตน เป็นต้นแบบหรือ เป็น แบบอย่างที่ดีให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชา	2.98	0.81	ปานกลาง	4.63	0.49	มากที่สุด	0.550	1

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมี อิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
12. ท่านแสดงออกถึง ความเชื่อมั่นใน ตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และ รับผิดชอบในหน้าที่ของ ตน	3.20	0.87	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.470	4
13. ท่านมี ความสามารถในการ ควบคุม อารมณ์ได้ใน สถานการณ์คับขัน	3.09	0.93	ปานกลาง	4.50	0.66	มากที่สุด	0.458	5
14. ท่านรับฟังคำ วิจารณ์การทำงาน จากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเต็มใจ	3.30	0.95	ปานกลาง	4.58	0.61	มากที่สุด	0.387	11
รวม	3.23	0.86	ปานกลาง	4.61	0.54	มากที่สุด	3.429	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (PNI_{modified} = 0.550) รองลงมา

คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.536$) และผู้บริหารสถานศึกษาได้นำเอาแนวคิดมุมมองของทุกภาคส่วนมาทำการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.487$) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ท่านมีความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.18	0.95	ปานกลาง	4.50	0.68	มากที่สุด	0.417	5
2. ท่านมีการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ	3.27	0.96	ปานกลาง	4.79	0.55	มากที่สุด	0.465	1

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. ท่านมีทัศนคติเชิง บวกสามารถสร้างขวัญ และกำลังใจให้ตัวเอง และคนรอบข้าง คิด และพูดกับตัวเองใน แงุ่มที่ดี มองโลกในแง่ ดี	3.10	0.90	ปานกลาง	4.46	0.72	มากที่สุด	0.438	3
4. ท่านเน้นกระตุ้นจิต วิญญาณของทีมหรือ การทำงานเป็นทีม	3.14	0.97	ปานกลาง	4.54	0.62	มากที่สุด	0.446	2
5. ท่านส่งเสริมให้มี การกระจายอำนาจ การทำงาน	3.21	0.85	ปานกลาง	4.59	0.69	มากที่สุด	0.430	4
6. ท่านอธิบาย ความสำคัญของ วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย เพื่อบรรลุ การปฏิบัติงานให้มี ความเข้าใจ อย่างชัดเจน	3.42	0.83	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด	0.354	6
รวม	3.22	0.91	ปานกลาง	4.59	0.63	มากที่สุด	0.424	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปาน
กลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ ($PNI_{modified} = 0.465$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำกระตุนจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified} = 0.446$) และผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง คิดและพูดกับตัวเองในแง่บวกที่ดี มองโลกในแง่ดี ($PNI_{modified} = 0.438$) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ท่านมีการคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่เสมอๆ	3.28	0.80	ปานกลาง	4.72	0.47	มากที่สุด	0.436	5
2. ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องได้	3.40	0.83	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด	0.376	7
3. ท่านติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.07	0.79	ปานกลาง	4.56	0.55	มากที่สุด	0.484	2
4. ท่านสนับสนุนวิธีการและแนวคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ	3.25	0.73	ปานกลาง	4.62	0.49	มากที่สุด	0.420	6

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. ท่านสามารถกระตุ้น ให้ผู้ตามตระหนักถึง ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน	3.11	0.85	ปานกลาง	4.66	0.48	มากที่สุด	0.496	1
6. ท่านทำให้ผู้ตาม ต้องการหาแนวทาง แก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่ง ใหม่และสร้างสรรค์ นวัตกรรม	3.45	0.97	ปานกลาง	4.67	0.49	มากที่สุด	0.354	8
7. ท่านมีการกำหนด ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ใน การสร้างโอกาสแห่ง ความสำเร็จของ สถานศึกษาทำให้ผู้ตาม เกิดความมั่นใจในการ ทำงาน	3.27	0.76	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.460	4
8. ท่านมีความสามารถ กระตุ้นในการเป็น ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.20	0.87	ปานกลาง	4.71	0.57	มากที่สุด	0.473	3
รวม	3.25	0.83	ปานกลาง	4.67	0.50	มากที่สุด	0.436	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการกระตุ้น
การใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปาน

กลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($PNI_{modified} = 0.496$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified} = 0.484$) และมีความสามารถกระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{modified} = 0.473$) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต มีคุณธรรม จริยธรรมยึดถือความถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ	3.12	0.73	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.510	4
2. ท่านเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.50	0.71	ปานกลาง	4.82	0.41	มากที่สุด	0.376	11

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ คำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. ท่านมีการพัฒนา บุคลากรให้ตรงตาม ความสามารถและ ต่อเนื่อง โดยให้ บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	3.02	0.84	ปานกลาง	4.81	0.50	มากที่สุด	0.596	1
4. ท่านได้เล็งเห็น ความสำคัญและเอาใจ ใส่กับบุคลากร สามารถ พัฒนาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง	3.40	0.92	ปานกลาง	4.61	0.52	มากที่สุด	0.356	12
5. ท่านมีการกำหนด ตำแหน่งงาน พร้อมทั้ง ระบุงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับ คุณลักษณะและ ความสามารถของ บุคลากร	3.16	0.94	ปานกลาง	4.87	0.36	มากที่สุด	0.540	2
6. ท่านมีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งให้ความ ไว้วางใจในการทำงาน ของบุคลากร	3.27	0.44	ปานกลาง	4.67	0.58	มากที่สุด	0.430	10

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ คำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7. ท่านทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกรักมีคุณค่ามีความสำคัญ	3.07	0.83	ปานกลาง	4.54	0.63	มากที่สุด	0.480	8
8. ท่านมีวิธีการและแนวทางในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	3.04	0.96	ปานกลาง	4.62	0.52	มากที่สุด	0.519	3
9. ท่านไม่เพิกเฉยต่อ ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.14	0.94	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด	0.490	7
10. ท่านมีการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีใน สถานศึกษาไม่มีการ แบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่ง พวก	3.13	0.88	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.501	5
11. ท่านได้ส่งเสริมการ ทำงานร่วมกันทุกฝ่าย แบบพึ่งพาอาศัยกัน	3.22	0.84	ปานกลาง	4.82	0.38	มากที่สุด	0.497	6
12. ท่านปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่าง บุคคล	3.20	0.40	ปานกลาง	4.67	0.62	มากที่สุด	0.461	9
รวม	3.19	0.80	ปานกลาง	4.71	0.59	มากที่สุด	0.477	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคคลกรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.596$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่งงาน พร้อมทั้งระบุงานให้ชัดเจนเหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร ($PNI_{\text{modified}} = 0.540$) และผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.519$) ตามลำดับ

สรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โดยผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน โดยพิจารณาจากผู้บริหารที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นจากสมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทยหรือรางวัลเชิดชูเกียรติจาก ครูสภา มีความชำนาญและมีผลงานการดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้อยอดเยี่ยม ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งผลการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

“...การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือการมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งต้องอาศัยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีกระบวนการและขั้นตอนที่เป็นระบบ และกล้าที่จะปรับเปลี่ยน โดยผ่านการสอบถามความต้องการ การประชุมปรึกษาหารือกับคณะทำงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา และเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตการมีวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นการสร้างแนวคิดแห่งความร่วมมืออย่างมั่นคงของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาอนาคตและก้าวไปสู่ความปรารถนาร่วมกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์สะท้อนผ่านตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและการมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการฝึกอบรมและการระดมความคิดจากกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดประสบการณ์ตรง ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น อันนำไปสู่การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจจากครูและนักเรียน ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ ยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง โปรแกรมนควรเน้นการปลูกฝังจริยธรรมใช้หลักการด้วยเหตุ ด้วยผล ให้ความสำคัญช่วยเหลือในการตัดสินใจ ยึดระเบียบ กฎ กติกาที่ใช้ในการบริหารจัดการ ไม่ใช้อารมณ์มาเป็นตัวในการแก้ไขปัญหาในยามคับขัน ชี้แจงแนวทางวิธี โดยยึดระเบียบ กฎหมาย ระเบียบในการปฏิบัติงานของทางราชการเป็นหลักการ

ให้บุคลากรในหน่วยงานได้ยึดถือปฏิบัติเป็นไปในทิศทาง แนวทางแนวกั้น โดยให้ทุกคนได้รับทราบ และทำข้อตกลงร่วมกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 17 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ คือ บุคลากรหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้ารับการพัฒนาดตนเอง ได้แก่ การ ประชุม การอบรม

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

“...ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการ กล่าวชื่นชม การมอบรางวัลตอบแทน หรือการสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งและเงินเดือน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาควรร่วมแสดงความ ยินดีกับความสำเร็จนั้น แต่หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้บังคับบัญชาก็ควรให้คำแนะนำ ตักเตือน และช่วยแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องใน การปฏิบัติงาน โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน เพื่อครูจะมีการพัฒนาตัวเองและมี ประสบการณ์ใหม่ ๆ นำมาใช้ในการทำงานของตนเอง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...เห็นความสำคัญ ให้ความเชื่อมั่น ให้ความไว้วางใจ มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ตรงตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และชื่นชมยินดีเมื่อทีมงานทำงานประสบผลสำเร็จ ให้บุคลากรทุก คน ได้มองเห็นถึงความสำเร็จของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ที่ทุกคนได้ร่วมกัน กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ให้ขวัญกำลังใจ ให้คำชื่นชม ให้ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ให้ รางวัลในโอกาสที่เหมาะสม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 17 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ คือจะใช้วิธีการ ศึกษาดูงาน และทัศนศึกษา

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

“...มีการยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ถ้าหากกล้าเสี่ยงในสิ่งที่จะเกิดขึ้นและเมื่อเจอปัญหาที่สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์หาเหตุและผลกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง โดยถามผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่านกระบวนการ PLC กับทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้เห็นถึงปัญหาที่ทั้งเหมือนกัน แต่มีวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ต่างเทคนิค ต่างรูปแบบกัน ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่มีประโยชน์อย่างมากในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ และเรียนรู้แนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ คิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และเสนอแนวทางใหม่ ๆ เป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพราะช่วยสร้างการมีส่วนร่วม ความเข้าใจในหลักการ เหตุผล และผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อหน่วยงาน การแก้ปัญหาจึงไม่สามารถใช้สูตรสำเร็จแบบเดียวกันได้เสมอ แต่ต้องพิจารณาตาม บริบท เวลา ลักษณะปัญหา และผู้แก้ไข โดยอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศในการแก้ไขร่วมกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 17 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ถึงวิธีการเสริมสร้าง ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ใช้กระบวนการคิด หรือระดมสมอง เข้ารับการอบรม และการศึกษาดูงาน

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

“...ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านความตรงต่อเวลา การแต่งกาย และการปฏิบัติงาน ส่วนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถเฉพาะบุคคล โดย

พิจารณาจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา เนื่องจากแต่ละคนมีศักยภาพแตกต่างกัน เมื่อทราบแล้วจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ผ่านการอบรม การสัมมนา หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามความจำเป็นและความสนใจ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำและช่วยปรับปรุงในส่วนที่ยังเป็นข้อบกพร่อง เพื่อเสริมศักยภาพให้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...หน้าที่ของผู้บริหาร คือการเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถ และความต้องการของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมให้บรรลุความต้องการอย่างเหมาะสม ผ่านกระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและสามารถยกระดับศักยภาพได้จริง เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาย่อมก่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น และเมื่อบรรลุผลสำเร็จ ก็จะตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารงานควรคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละคน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาและอุปสรรคด้วยความใส่ใจ รักษาความลับ ให้คำปรึกษาในลักษณะการชี้แนะแนวทางมากกว่าการตัดสินแทน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 17 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ถึงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง การเป็นผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะ และการเป็นพี่เลี้ยง

5. การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาตามหลักการ 70 : 20 : 10

“...ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ของกระบวนการพัฒนา ให้ยึด 10% ในส่วนของการอบรม โดยให้ความสำคัญกับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มากที่สุด ใช้เวลาอบรม 5 ชั่วโมง ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 1 ชั่วโมง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1 ชั่วโมง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3 ชั่วโมง ส่วน 20% และ 70% ให้เทียบสัดส่วนโดยยึด 10% เป็นหลัก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...นำหลัก 70 : 20 : 10 มาประยุกต์กับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยยึดลำดับความต้องการจำเป็น โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดให้จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมสูงสุด จากนั้นลำดับความต้องการจำเป็นลำดับต่อไปให้จำนวนชั่วโมงลดลงตามสัดส่วน คิดเป็น 10% ส่วน 70% และ 20% ใช้การเทียบสัดส่วนจากการฝึกอบรม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, วันที่ 11 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ตามหลัก 70 : 20 : 10 ช่วยทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาได้ครบด้าน โดย 10% คิดเป็น 5 ชั่วโมงแรกในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 1 ชั่วโมง ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 1 ชั่วโมง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3 ชั่วโมง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ที่เหลือ 70% และ 20% ให้ตามสัดส่วน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, วันที่ 17 มิถุนายน 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาตามหลักการ 70 : 20 : 10 ควรกำหนดเวลาในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวม 23 ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 17 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รวม 18 ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 13 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รวม 27 ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 19 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลรวม 32 ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 21 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 6 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 5 ชั่วโมง รวม 100 ชั่วโมง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งจะใช้วิธีการเสริมสร้างในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน แต่จะเน้นวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลาย ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การเป็นพี่เลี้ยง การระดมสมอง หรือความคิด การประชุม ซึ่งวิธีการเสริมสร้างที่ได้กล่าวมาแล้วนี้จะสามารถนำมาใช้พัฒนาและเป็นความต้องการที่จะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการ

เสริมสร้างประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
1. ท่านมีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย 2. ท่านมีการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3. ท่านได้นำเอาแนวคิดมุมมองของทุกภาคส่วนมาทำการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน 4. ท่านได้มีการร่วมกันกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม 5. ท่านได้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสื่อความหมายให้ผู้ตามและผู้ดำเนินงานเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ มองเห็นความสำคัญ	1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีขั้นตอนที่เป็นระบบ 2. เห็นประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา 3. เป็นแบบอย่างที่ดี 4. ไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลในทางมิชอบ 5. ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต 6. มีคุณธรรม และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง	1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน 5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ความสำเร็จและประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ 6. ท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 7. ท่านมีความสามารถในการสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ 8. ท่านเป็นผู้ชี้้นำทำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน 9. ท่านมีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจได้ 10. ท่านได้แสดงออกถึงการแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ 11. ท่านประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา 12. ท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่นใน ตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน 13. ท่านมีความสามารถในการควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน		6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ของตน 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
14. ท่านรับฟังคำวิจารณ์ด้านการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ		
การสร้างแรงบันดาลใจ		
1. ท่านมีความยินดีและยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงความยินดีเมื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	1. การกล่าวชื่นชม มอบรางวัลหรือให้คำยกย่องเมื่อบุคลากรทำงานสำเร็จ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลและชื่นชม
2. ท่านมีการยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีหรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ	2. มอบหมายงานตรงกับศักยภาพของแต่ละบุคคล	2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ท่านมีทัศนคติเชิงบวกสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง คิดและพูดกับตัวเองในแง่บวกที่ดีมองโลกในแง่ดี	3. การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ท่านเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม	4. การทำงานเป็นทีม	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน
5. ท่านส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการทำงาน	5. การให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่บุคลากร	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร
6. ท่านอธิบายความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	6. ความกระตือรือร้นต่อการทำงาน	

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
เพื่อบรรลุการปฏิบัติงานให้มี ความเข้าใจ		
การกระตุ้นการใช้ปัญญา		
1. ท่านมีการคิดริเริ่มสิ่งแปลก ใหม่เสมอๆ 2. ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องได้ 3. ท่านติดตามผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 4. ท่านสนับสนุนวิธีการและ แนวคิดในการแก้ไขปัญหาด้วย การใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ 5. ท่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ ตามตระหนักถึงปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน 6. ท่านทำให้ผู้ตามต้องการหา แนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่ง ใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม 7. ท่านมีการกำหนดระยะเวลา ที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาส แห่งความสำเร็จของ สถานศึกษาให้ผู้ตามเกิด ความมั่นใจในการทำงาน 8. ท่านมีความสามารถกระตุ้น ในการเป็นตัวเร่งการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1. การตระหนักถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นในองค์กร 2. ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ หาเหตุและผลในการแก้ไข ปัญหา 3. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศแห่งความ ร่วมมือ 4. การเรียนรู้แนวทางใหม่ ๆ ที่ สามารถประยุกต์ใช้แก้ไข ปัญหา 5. กล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญ ปัญหา	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในองค์กร 2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความ คิดเห็นและเหตุผลในการ ทำงานที่จะนำไปสู่การ แก้ปัญหภายในองค์กร 3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการ ทำงาน และการคิดการ แก้ปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ 4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทาง ใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหใน องค์กร 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบ การทำงานใหม่ ๆ เพื่อ แก้ปัญหแบบเดิม

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดถือความถูกต้องตาม กฎหมายและวินัยข้าราชการ 2. ท่านเห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน 3. ท่านมีการพัฒนาบุคลากรให้ ตรงตามความสามารถและ ต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรเข้า อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน 4. ท่านได้เล็งเห็นความสำคัญ และเอาใจใส่กับบุคลากร สามารถพัฒนาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง 5. ท่านมีการกำหนดตำแหน่ง งาน พร้อมทั้งระบุงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับคุณลักษณะและ ความสามารถของบุคลากร 6. ท่านมีความเชื่อมั่นพร้อมทั้ง ให้ความไว้วางใจในการทำงาน ของบุคลากร 7. ท่านทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมี คุณค่ามีความสำคัญ	1. การคำนึงถึงความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล 2. ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง และช่วยเหลือบุคลากรอย่างใส่ใจ 3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง 4. รับฟังปัญหา ดูแลเอาใจใส่ อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็น กันเอง 5. เสริมความมั่นใจในการ ทำงาน 6. ให้ความสำคัญและรู้สึกมี คุณค่า	1. ผู้บริหารสถานศึกษา คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในองค์กร 2. ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างความมั่นใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา กำกับ ติดตามคอยให้ คำแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ผู้บริหารสถานศึกษามี การดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล อย่างเป็นกันเอง 5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมี คุณค่าและความสำคัญ 6. ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความสำคัญของการ พัฒนาตนเองและส่งเสริม การพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในองค์กรเป็น รายบุคคล

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
8. ท่านมีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร		
9. ท่านไม่เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น		
10. ท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา ไม่มีการแบ่งแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก		
11. ท่านได้ส่งเสริมการทำงานร่วมกันทุกฝ่ายแบบพึ่งพาอาศัยกัน		
12. ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล		

จากตาราง 12 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการเสริมสร้างประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า

1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาหลักเลียงที่จะใช้อำนาจและอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ของตน

1.7 บริหารสถานศึกษามีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลและชื่นชม

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ

องค์กร

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการทำงาน และการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแบบเดิม

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- 4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร
- 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษากำกับ ติดตามคอยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล อย่างเป็นกันเอง
- 4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ
- 4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล

ตอนที่ 2 การศึกษาผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.1 ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และผลการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาเป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้



ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการ

การเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของสังคมโลกมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในหลายมิติ ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในระดับประเทศต่างๆ ซึ่งทำให้ประเทศต้องพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด (รัช บุนยณณิ, 2550) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้ รัฐบาลไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการจึงได้มีความพยายามในการปรับเป้าหมายการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาและนโยบายการศึกษา โดยเน้นการกำหนดหลักการและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับ (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาชีพ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาและสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารจึงควรมีความชำนาญในการเปลี่ยนแปลงและการให้การศึกษาอย่างมีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554)

จากปัญหาและการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบริบทภายนอกกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ทำให้ภาระงานเพิ่มมากขึ้น รวมถึงนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงตามรัฐบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2, 2566)

สำหรับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีการกำหนดกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และทักษะในด้านนี้ สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง โดยโปรแกรมจัดทำเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมและการประเมินผล และส่วนที่ 2 เป็นการดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน โปรแกรมจะครอบคลุมถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual

Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (100 ชั่วโมง) แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (23 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจเชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้บริหาร การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย
- 2) การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์
- 5) การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์
- 6) การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์
- 7) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (18 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการ

พัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและ
ขบวนการในการปฏิบัติงานมีการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ที่เปี่ยมไปด้วยความท้าทายให้ผู้ตาม
ใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และ
ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานพร้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
มากที่สุดมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร
- 2) ความยินดีต่อความสำเร็จ

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (27 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริม
การใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม
ๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการ
ในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้น ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวมมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจ
ในการทำงาน
- 2) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (32 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ผู้บริหารพยายาม
สร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับ
ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคลมีการใช้การ
สื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้
ตามมีความรู้สึว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิค และการ
มอบหมายงานที่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
- 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) การพัฒนาผู้อื่น
- 4) การบริหารความขัดแย้ง

5) การสร้างพันธมิตรความผูกพันในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 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 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน
3. 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมีรายละเอียดเป็นดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 23 ชั่วโมง
 - 1.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
 - ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่อไป
 - 1.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)
 - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ
 - 1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (17 ชั่วโมง)
 - ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อย
เพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม
และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยน
การเรียนรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 18 ชั่วโมง

2.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้าง
แรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ
- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ของการสร้าง
แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

2.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best
Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (13 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มา
ทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา
ของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อย
เพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม
และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยน
การเรียนรู้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 27 ชั่วโมง

3.1 การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการ
กระตุ้นการใช้ปัญญา

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้
ปัญญาและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (19 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 32 ชั่วโมง

4.1 การฝึกอบรม (5 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4.2 การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (21 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

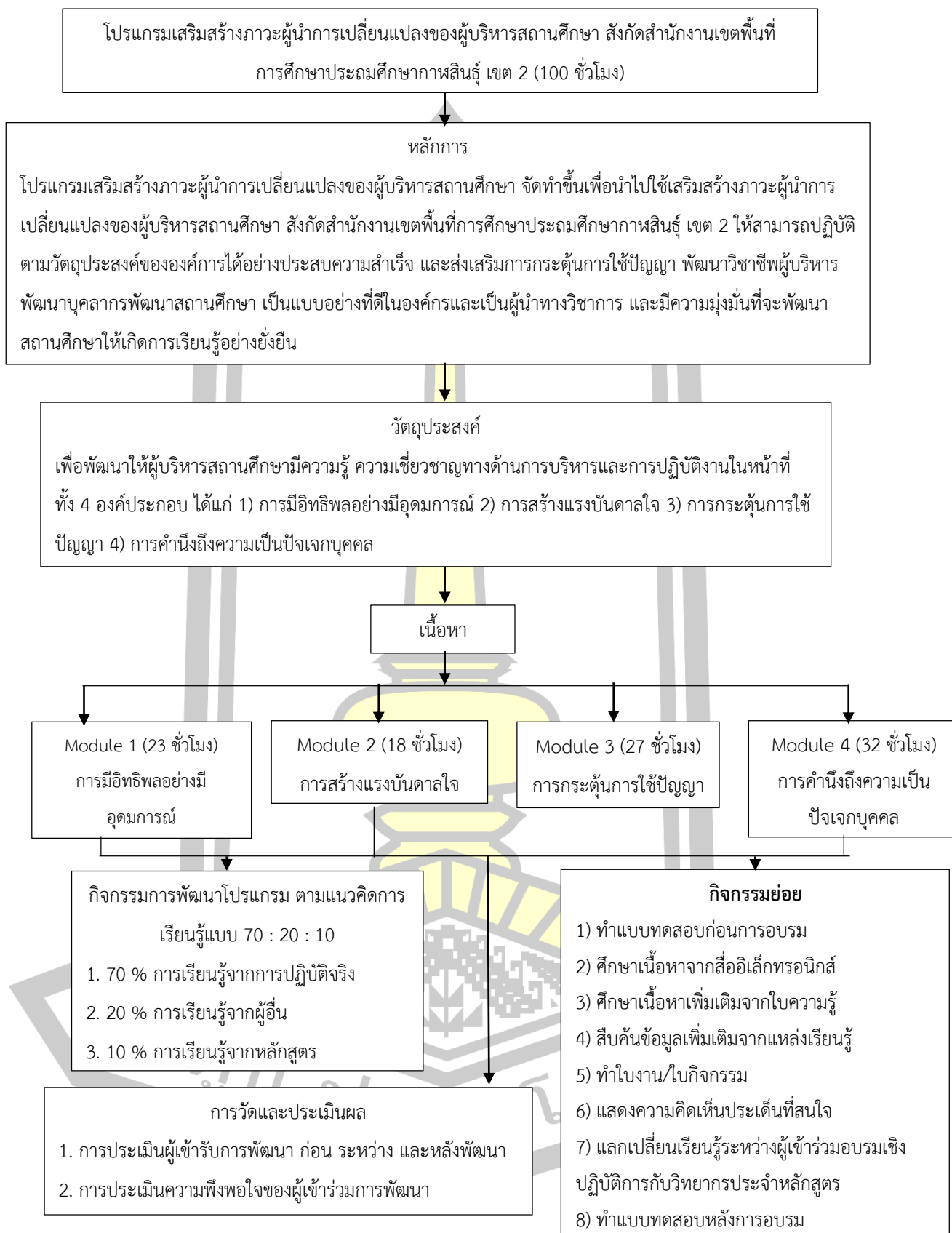
1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
- 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- 2.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- 2.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- 2.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้พัฒนาโปรแกรมและผู้ดำเนินการควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมเอกสารการพัฒนาตาม Module 1-4 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนา โดยพิจารณาเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดเวลาในการพัฒนา
 - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจในด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและเอกสารที่ประกอบการพัฒนา
2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา

3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา Module 1-4

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ หลังการพัฒนา
3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม
4. พิธีปิดการพัฒนาและมอบเกียรติบัตร
5. นิเทศติดตามผลการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 วิธีที่ใช้ในการพัฒนา คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการฝึกปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนาใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 ทั้งหมด 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม 10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10
2. การศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20
3. การฝึกปฏิบัติงาน 70 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. ใบกิจกรรม/ใบงาน
3. วิดีทัศน์
4. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)
5. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ/จอโทรทัศน์

การประเมินผลการพัฒนา

ในการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ใช้วิธีการประเมินผลดังนี้

1. การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา

2. การประเมินความสามารถในการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา

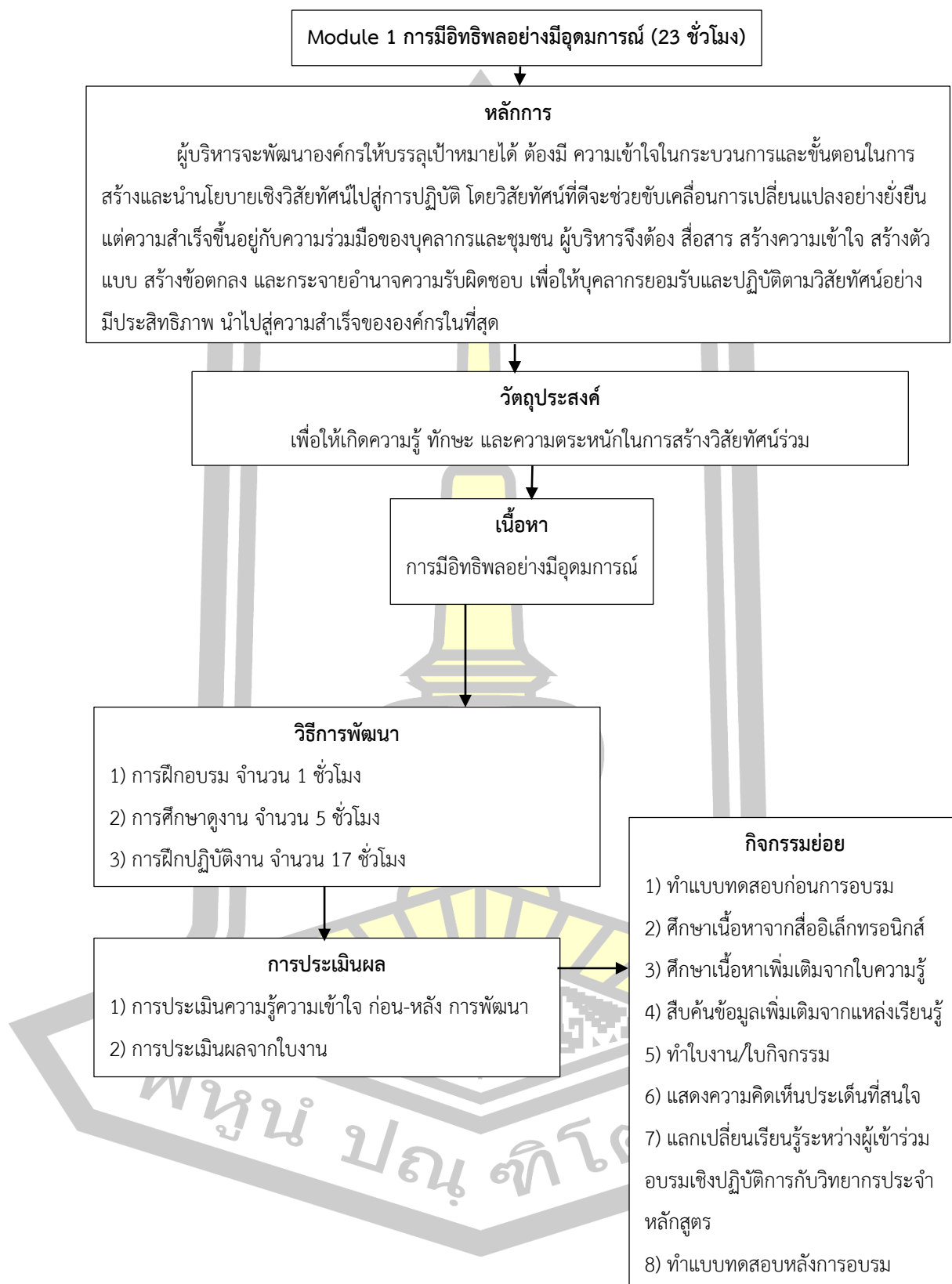
3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 13 แสดงวัน/เวลา กิจกรรม วิธีการพัฒนาและสื่อ ในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 2

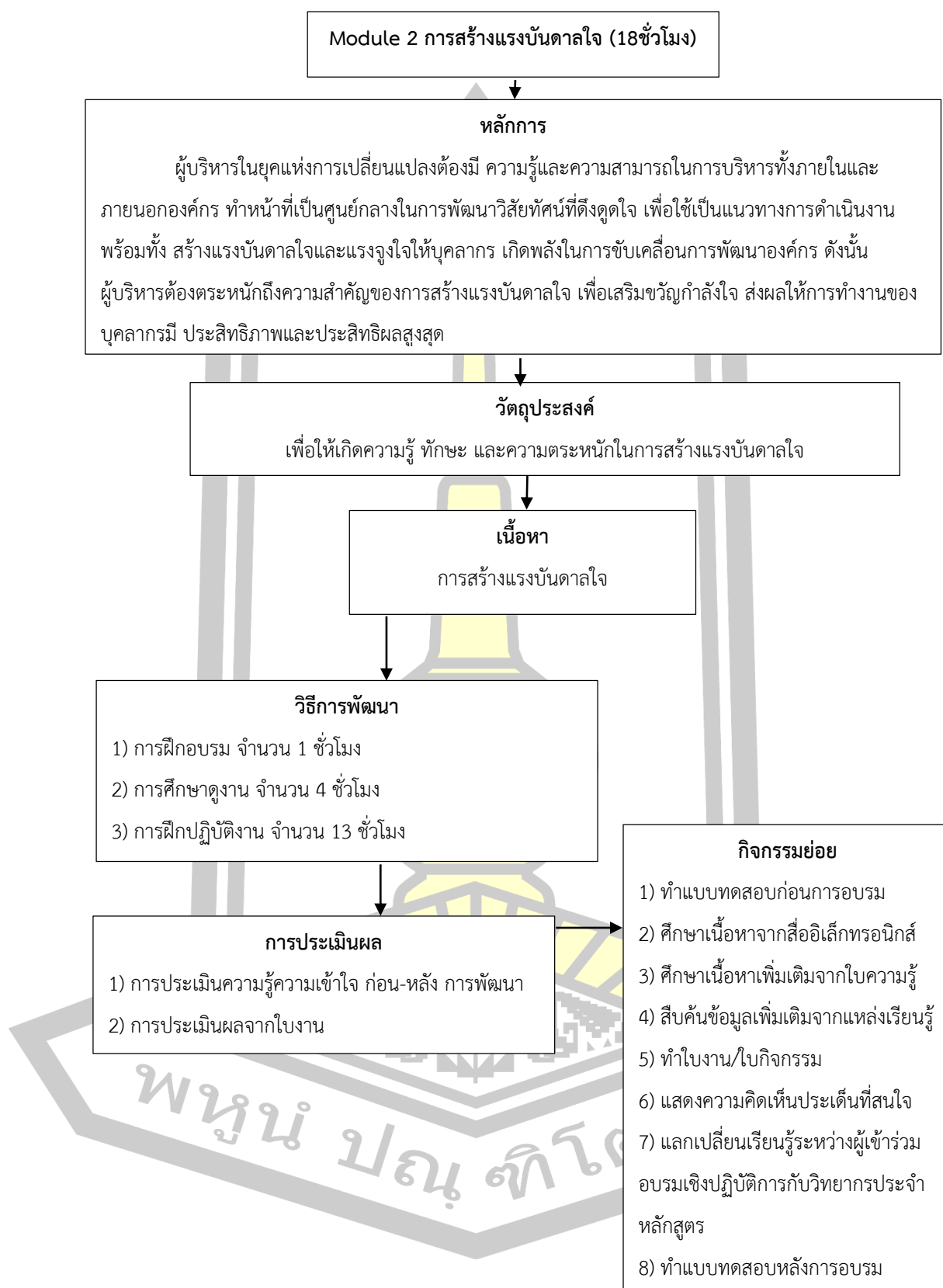
วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
วันที่ 1 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (1 ชั่วโมง)			
08.00-09.00 น.	พิธีเปิด/ปฐมนิเทศ		
09.00-09.30 น.	Pre-test		
09.30-10.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
วันที่ 1 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (1 ชั่วโมง)			
10.30-11.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การสร้างแรง บันดาลใจ	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
11.30-12.30 น.	พักรับประทานอาหาร กลางวัน		

ตาราง 13 (ต่อ)

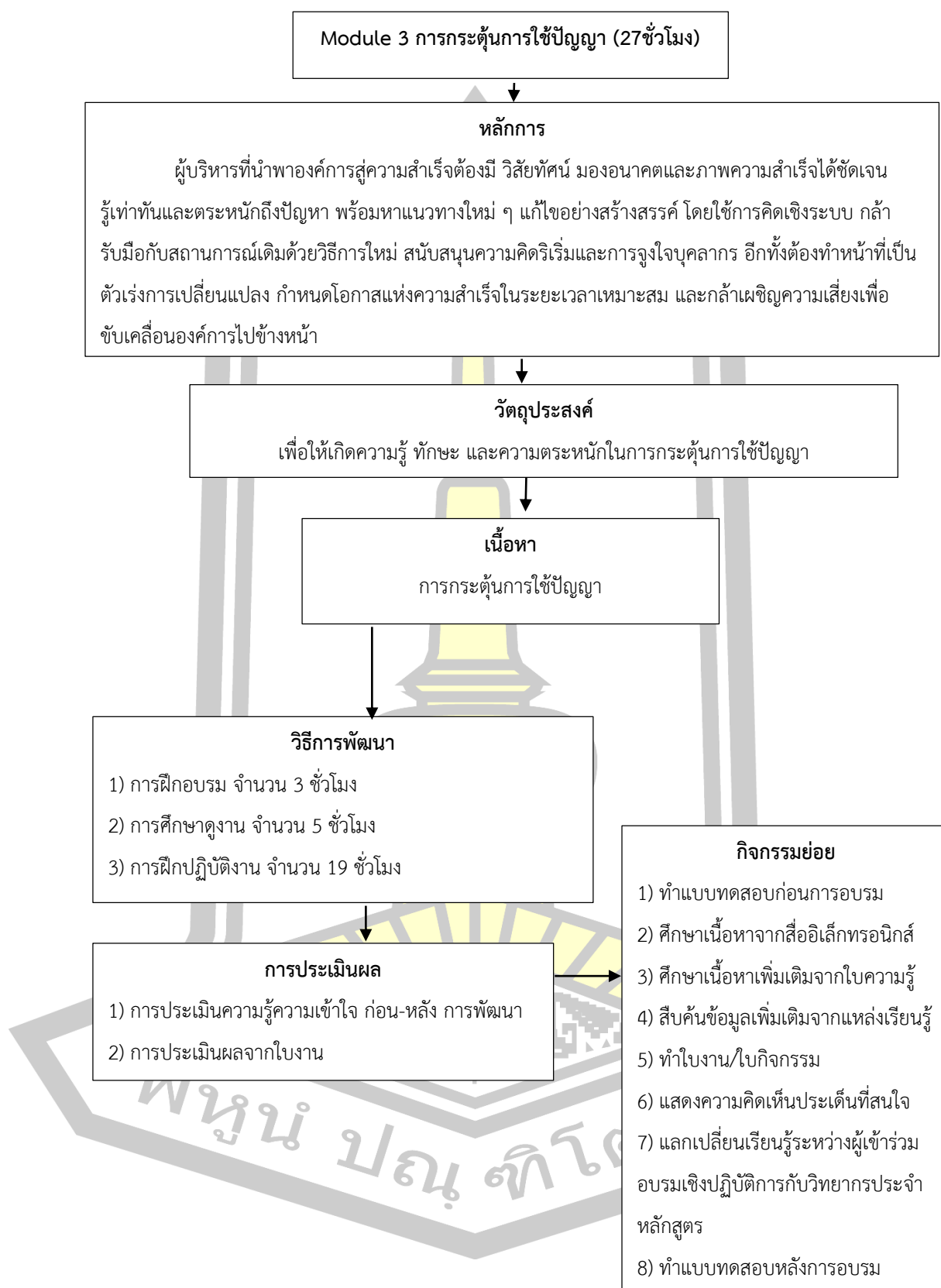
วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
วันที่ 1 Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (3 ชั่วโมง)			
12.30-15.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การกระตุ้น การใช้ปัญญา	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
วันที่ 2 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5 ชั่วโมง)			
09.00-12.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหาร กลางวัน		
13.00-15.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (ต่อ)	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
15.00-15.30 น.	Post-test		
15.30-16.00 น.	พิธีปิดและมอบเกียรติบัตร		
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง			
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาฝึกปฏิบัติจริง 70 ชั่วโมง			



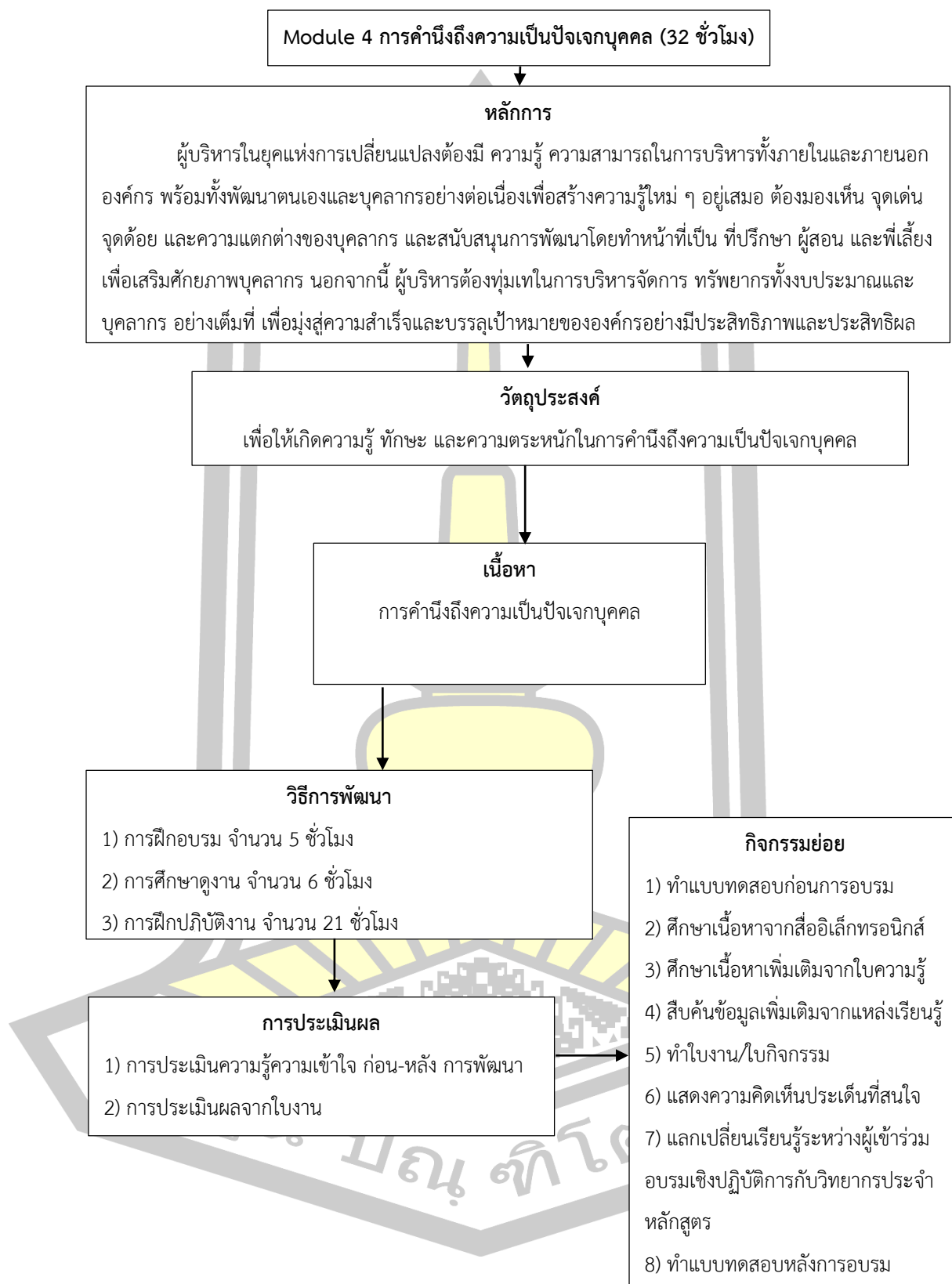
ภาพประกอบ 4 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์



ภาพประกอบ 5 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ



ภาพประกอบ 6 Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา



ภาพประกอบ 7 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

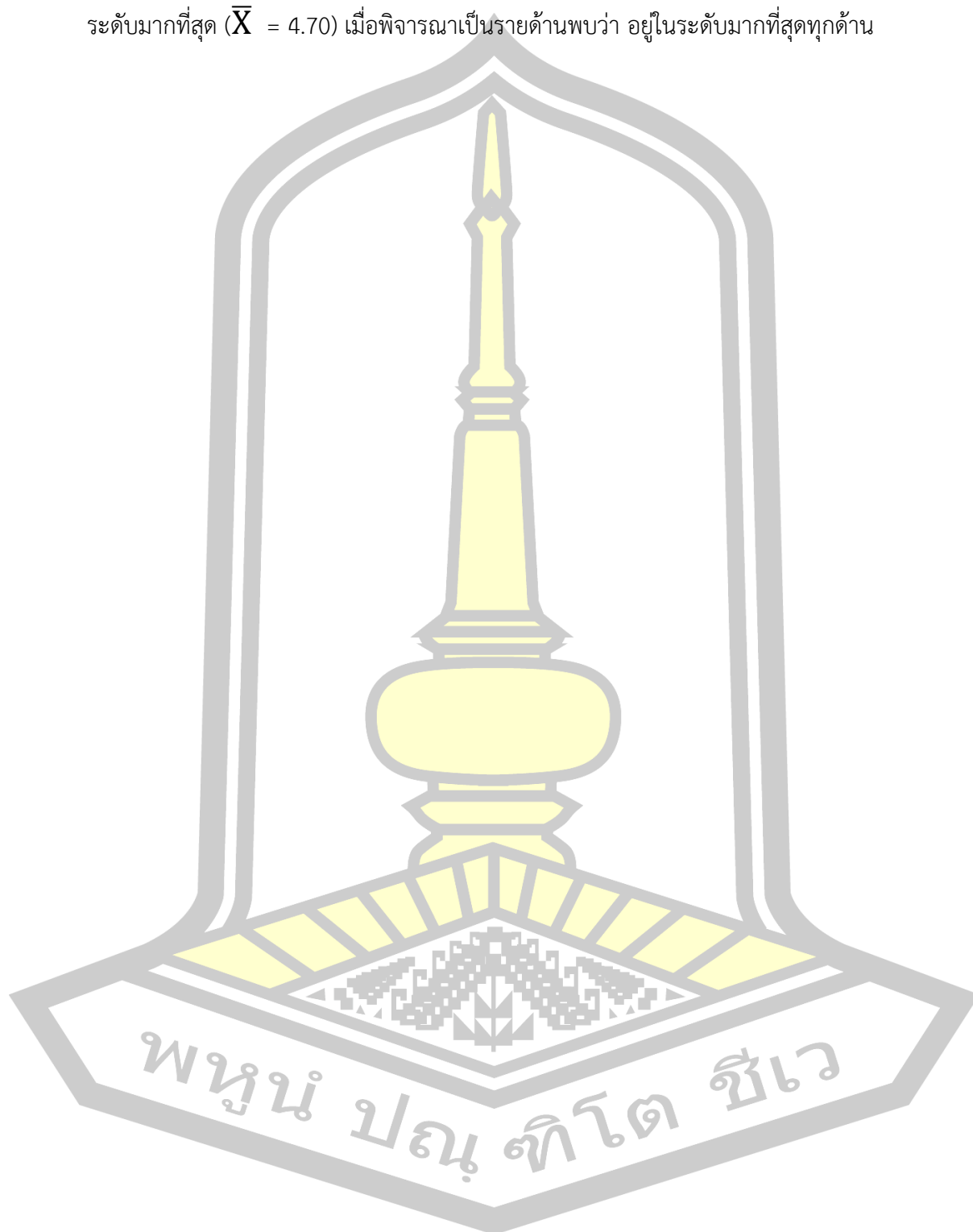
รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 หลักการของโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 มีความเหมาะสม	4.40	0.89	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 มีความชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 Module 1 (การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์)	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 Module 2 (การสร้างแรงบันดาลใจ)	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4 Module 3 (การกระตุ้นการใช้ปัญญา)	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.5 Module 4 (การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล)	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.6 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.40	0.89	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม						
4.1 ความเหมาะสมของกิจกรรม	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 ความน่าสนใจของกิจกรรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.5 ไขความรู้ ไขงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.6 สื่อเทคโนโลยี (วีดิทัศน์, Power point, โปรเจคเตอร์)	4.00	0.71	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.7 สื่อบุคคลหรือวิทยากร (ที่เป็นที่รู้จักในวงการ	4.00	0.71	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5. การประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อนพัฒนา	4.20	0.8	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา	4.20	0.4	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา	4.80	0.4	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา	4.60	0.5	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.47	0.62	มาก	4.70	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 14 ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.47) และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.85) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้

ปัญหา รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.54) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่งงาน พร้อมทั้งระบุงานให้ชัดเจนเหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 4 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.1 สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในทุกระดับของสังคม เพราะบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กรทางสังคมและประเทศชาติอย่างชัดเจน ผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือเอกชน รวมถึงองค์กรระดับชาติหรือลงไปถึงระดับท้องถิ่น องค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารที่มีชั้นการสั่งการหลายระดับจะมีความยากในการอยู่รอดในอนาคต ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเสริมสร้างความร่วมมือและเป็นเครือข่ายระหว่างกัน และภายในองค์กรจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้มากที่สุด พร้อมทั้งลดชั้นการบริหารให้ต่ำที่สุด เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัยและเข้ากับ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นความท้าทายและมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21 อย่างมาก (ธวัช บุญยณณ, 2550) นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ยังมีนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผ่านการจัดอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่องในทุกปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดมีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ที่เข้มแข็ง เปลี่ยนแปลงทัศนคติและแรงจูงใจ และมีความเชื่อมั่นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำทางวิชาการ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการจัดสรรทรัพยากรในการพัฒนาตนเองและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความยอมรับและศรัทธา ผู้บริหารเหล่านี้ยังมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนอื่นเพื่อให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน โดยทำให้ผู้ตามมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) ที่ชี้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานเติบโตไปสู่ความสำเร็จที่สูงยิ่งขึ้น เนื่องจากสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในงานอย่างเต็มที่ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การสื่อสารแบบสองทางและการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นกุญแจสำคัญ นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นจาก Fullan (2006) ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอก เครือข่ายอีกด้วย ในด้านการวิจัย นุสรา สารกรณ์ (2566) ได้ศึกษาหัวข้อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ซึ่งพบว่าสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย ผุสรรัตน์ ดอนสถิต (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย พชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคคลกรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะของผู้บริหารเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารการที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมี

ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงาน และวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมากผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะในด้านวิชาชีพเพราะสถานศึกษาเป็นระบวย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรรินธ นามวรรณ, 2554) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 4 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) วิธีการพัฒนา โดยมีกิจกรรมการพัฒนาตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 ดังนี้ 1. การฝึกอบรม 4 Module (จำนวน 10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10) 2. การศึกษาดูงาน (จำนวน 20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20) และ 3. การฝึกปฏิบัติงาน (จำนวน 70 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70) และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

2.2 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะก่อนการสร้างโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมตามแนวคิดของ อารัง บัวศรี (2542), สุมิตรา พงศธร (2550), Kanaya and McMillan (2005), Funnell and Rogers (2011), McDavid et al. (2013) และ Fink (2015) ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่นำองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบไปด้วย หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ศึกษาเกี่ยวเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาภสสินธุ์ เขต 2 โดยรวมรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาภสสินธุ์ เขต 2 จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญที่นำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการพัฒนาตนเองและสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการทำงาน ค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการเรียนการสอน เพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.2 สำหรับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนา

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องพิจารณาบริบทควบคู่ไปกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดต่าง ๆ เพื่อประเมินความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหาจุดเด่น จุดด้อย และปัจจัยที่ส่งผลกระทบ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับปัญหาและไม่หลงทิศทาง



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือดำเนินการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารงานวิชาการ และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). *นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง* หน่วยที่ 12. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิราเจต วิเศษดอนหาย. (2566). *ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANI : ชวน ผอ. ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.educathai.com/knowledge/articles/652> [สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2568]
- ไชยพร สำราญสุข. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำ แบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid. *การบริหารคน*, 3(24), 71.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

ไท คำลั่น. (2551). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธวัช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา. กรุงเทพฯ : ธนรัช.

นุสรา สารกรณ์. (2566). โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บัญชา บุญบำรุง. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับประสิทธิภาพการ

ปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2542). นวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

_____. (2554). หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

_____. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญมี กอบบุญ. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ประธาน ยศรุ่งเรือง. (2559). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎี

บัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).

- ประชา โสภณนา. (2563). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรรัตน์ ดอนสถิตย์. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พชรวิทย์ จันทศิริศิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรา วาณิชชิล. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภวัต มิสติย์. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2559). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์
ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์(ฉบับราชบัณฑิตยสถาน)*. กรุงเทพฯ :
สำนักราชบัณฑิตยสภา.

รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศ
องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.

วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
รังสิต.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่การเป็นผู้นำที่มี
ประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

วิณา เพชรจิระวรพงศ์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู
โรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏธนบุรี.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). *องค์กรแห่งนวัตกรรม: ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่*. วารสาร
นักบริหาร, 30(2), 60-63.

สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐ
ประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สมคิด สกลสถาปัตย์. (2552). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูป
การศึกษาแบบยั่งยืน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมนึก ภัททิยธนี. (2546). *การวัดผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กทม.สินธุ์ : ประสานการพิมพ์.

สมยศ นาวิการ.(2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* เรื่องการจูงใจจากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพเอกสารคำสอนรายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีวศึกษา และพัฒนาสังคมคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สร้อยตระกูล (ตวยานนท) อรรถมานะ. (2543). *สาธารณบริหารศาสตร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร.

สุริรัตน โตเชียว. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน. (2550). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตรและศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษ*. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษ หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 79, 15–23, กุมภาพันธ์–เมษายน.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

_____. (2559). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.

สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โสภณ ภูเกล้าวัน. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. (สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2567).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 – 2570) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. กาฬสินธุ์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.*

อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*

Adegoke, O., Natasha, M. and Fred, O.W. (2009). *The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities*. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.

Anderson, R.E. and others. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.

Avolio, B.J. (2010). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Barr, M.J. and Keating, L.A. (1985). *Introduction : Elements of Program Development ;, Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.

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

Bass, B.M. (1997). *Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*. [online]. Available from : <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>. [accessed 8 July 2024].

Bass, B.M. (1996). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

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

Bass, B.J. and Avolio, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. 3rd ed. Redwood City, CA : Mind Garden.

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.

- Bishop, C.C. (2003). Leadership Styles of Select Innct-City Principles who Administer Schools Categorizes as Clear, Caution, or Alert :Practices and Actions of Nine School Leaders. *Dissertation Abstracts International*, 64(08), 2712-A, March.
- Blake, R.R. and Mouton, A.A. (1964). *The Managerial Grid 3*. Houston TX : Gulf Publishing.
- Bolam, R. (1994). *The Impact of Research on Policy and Practice in Continuing Professional Development*. *British Journal of In-Service Education*, 20(1), 35-46.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey : Prentice Hall.
- Boyle, P. (1981). *Planning Better Programs*. New York : McGraw-Hill.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership : Theory of leadership*. New York : Harper & Row.
- Burns, J.M. (1987). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. New York : Jossey-Bass.
- Carolyn Barratt and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-TrainingProgram-on-the-Job>. [accessed 1 July 2024].
- Charles, J. and Wagnier, J. (2011). *No Title Effective Learning with 70 : 20 : 10*. [online]. Available from : <http://www.crossknowledge.net/crossknowledge>. [accessed 1 July 2024].
- Covey, S.R. (2020). *The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change*. New York : A Fireside Book.
- Davis, R.F. (2007). Female Transformational Leader Characteristics : An Exploratory Investigation. *Dissertation Abstracts International*, 68(03), unpagged, September.
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership Research Finding, Practice, and Skills*. U.S.A. : Houghton Mifflin.

- Duckworth, L.E. (2005). The Relationship Between Self-Perceived Power Bases of Participant of the Center for Leadership Training Program and 360-Degree Feedback Evaluations From Colleagues. *Dissertation Abstracts International*, 56(1), 6078-B, May.
- English and English. (1958). *A Comprehensive Dictionary of Psychology and Psychoanalytical Terms*. New York : Davis Makay Company, Inc.
- Fiedler, F.E. (1967). *The Theory of Leadership Effectiveness*. New York :McGraw-Hill.
- Fiedler, F. and Garcia, J. (1987). *New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York : Wiley.
- Fullan, M. (2005) *Turnaround Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *Change theory A force for school improvement*. Center for Strategic Education, 157, 3-14.
- Hater, J.J. and Bass, B.M. (1988). *Superior Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 73(6), 695-702, June.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969). *Life cycle theory of leadership*. *Training and Development Journal*, 23, 26-35.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1987). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Jonathan, J. (2007). The Leadership of Transition : Correction, Conciliation and Change in South African Education. *Springer Science & Business Media B.V.*, 8, 91-103.
- Knowles, M.D. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedagog to Andragogy*. New York : The Adult Education Company.
- Kanaya, T. and McMillan, K. (2005). *Factors Influencing Outcomes from a Technology-Focused Professional Development Program*, *Journal of Research on Technology in Education*, 37(2), 313-329.

- Koh, W.L.K. (1990). *An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore*. Dissertation Abstracts International, 52(2), 602-A.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN, ASTD Press
- Li, Y. (2011). *Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Head Nurses in University Hospitals of Kunming Medical University, The People's Republic of China*. Master Thesis, The Graduate School Chiang Mai University.
- 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, 53, 179-99.
- McDaniel, C. and Wolf, G.A. (1992). *Transformational Leadership in Nursing Service : A test of Theory*. Journal of Nursing Administration, 22(2), 60-65, February.
- Marshall, S. and Molly, G. (2003). *Leadership That Matters*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers
- Meggison, L.C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Lllinois : Irwin.
- Miner, J.B. (1967). *Studies in Management Education*. Atlanta : Organizational Measurement System Press.
- Owens, R.G. *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*. 7thed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004). *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*. Leadership Quarterly, 15, 329-354.
- Roger, J.G. (2008). *Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. Emerging Leadership Journeys, 1(1), 4-24.
- Rogers, T. (2000). *"Destination Industry," Conference : A Twenty-First Century*. New York : Addition Wesley Longman.

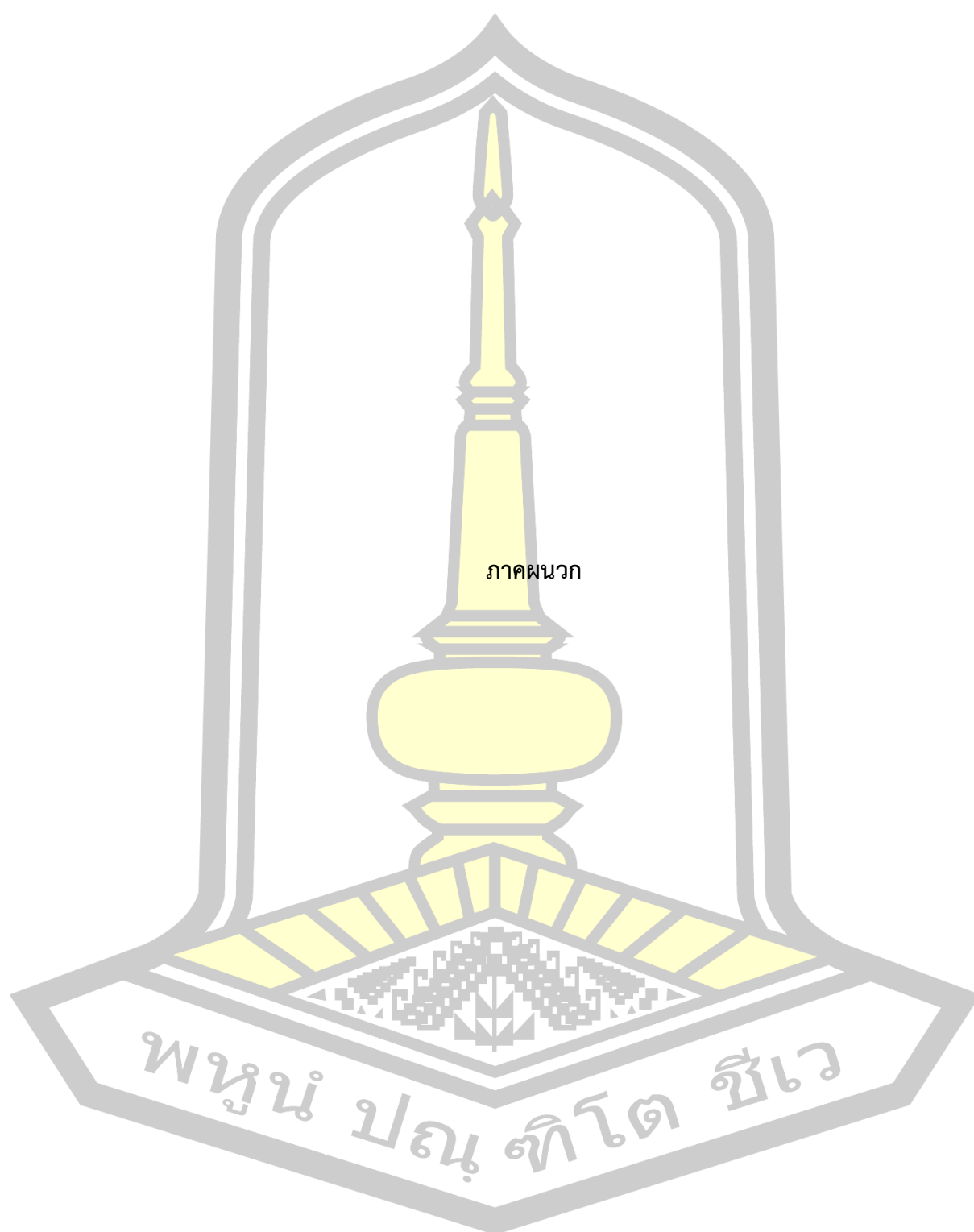
- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.
- Sears, D., Freedman, J.L. and Peplau, L.A. (1985). *Social Psychology*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Styles, M.H. (1985). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- 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.
- Ubben, C.G. and others. (2001). *The principal: creative leadership for effective school*. 4th ed. Boston : Ally and Bacon.
- Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Lead Leaders into the 90s*. Personnel Journal, 70(5), 80-85, May
- Wolfram, H.J. and Mohr, G. (2009). *Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction The Moderating Effects of Deep-Level Similarity in Leadership Dyads*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 15(3), 260-274.
- Yamarino F.J., Spangler, W.D. and Bass, B.M. (1993). *Transformational Leadership and performance : A Longitudinal Investigation*. Transformational Leadership Quarterly, 4(1), 81-102
- 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.

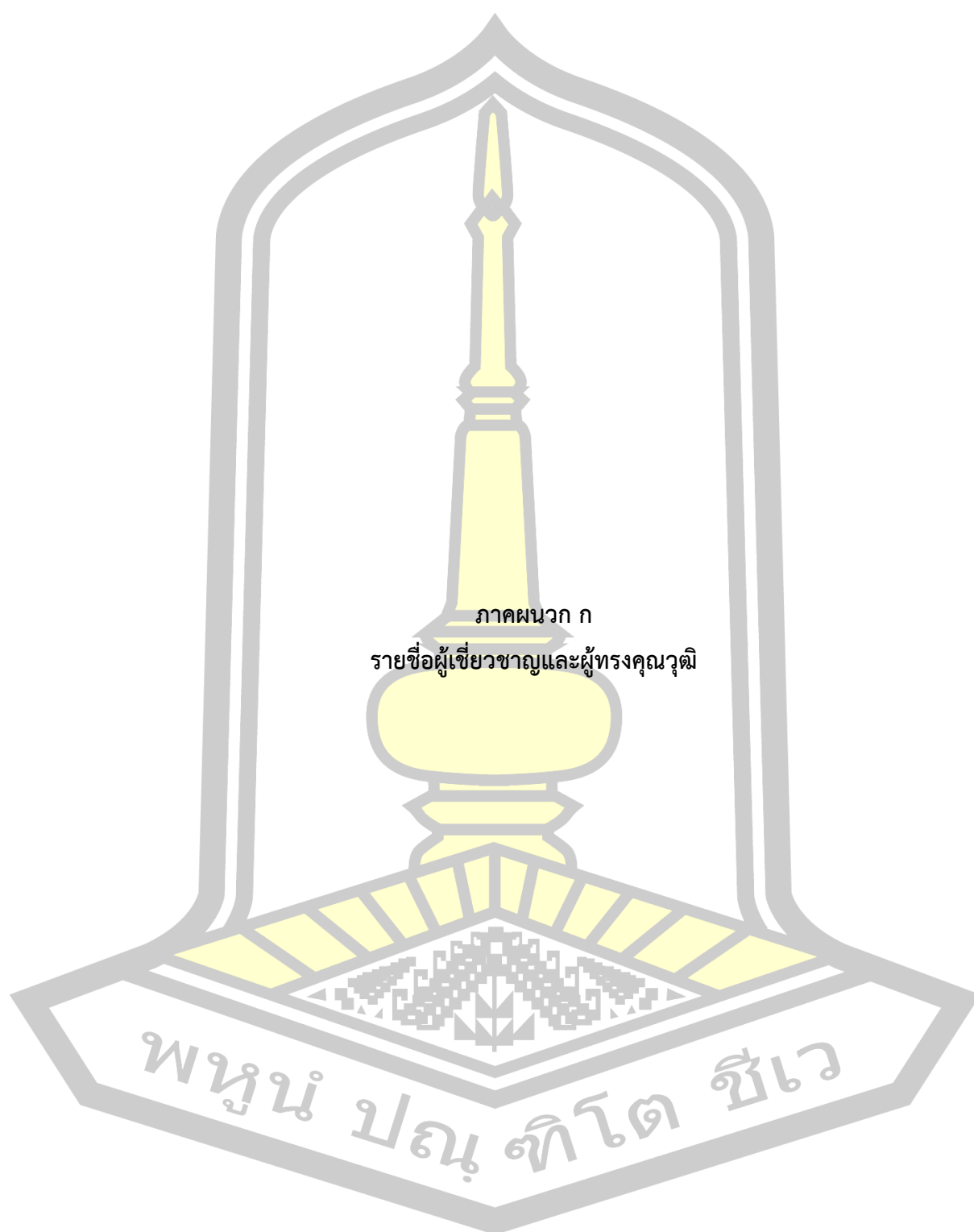
Yukl, Gary. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. s.l.: rentice-Hall, Inc.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5thed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Zhu, W., Avoliouce, B.J. and Walumbwa, F.O. (2009). *Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement*. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.







รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการถอดองค์ความรู้เกี่ยวกับ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

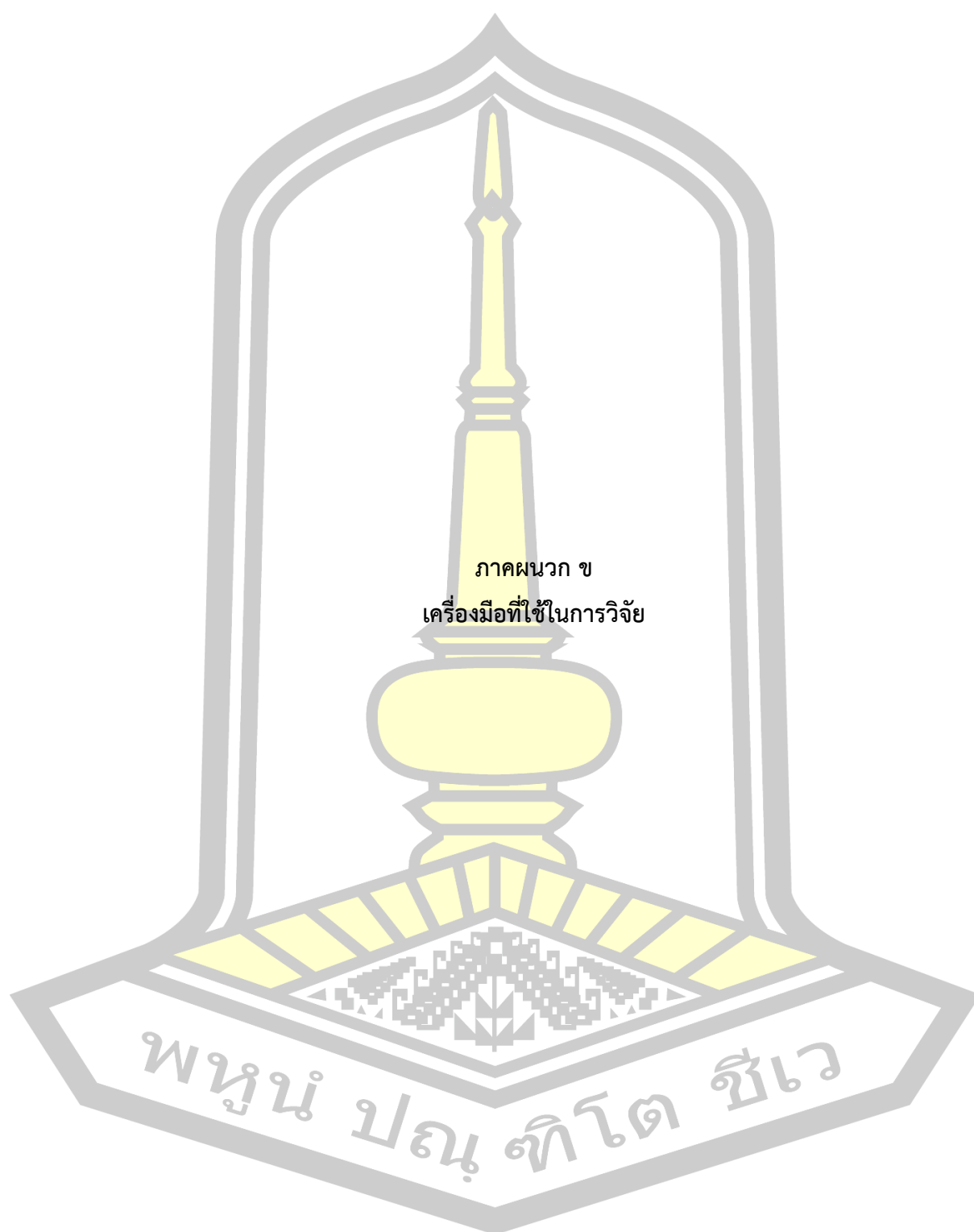
1. นางสาวภทรภรณ์ พลจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาค้อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 12 ปีการศึกษา 2565-2566 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านบริหารจัดการ ระดับเหรียญทอง
2. นางสาวศิวนาถ ศรีเล็ก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุดท่าลือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 11 ปีการศึกษา 2564 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม การจัดการศึกษา โรงเรียนสุขภาวะ ระดับประถมศึกษา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
3. นายศรารุธ ศรีประภา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้รับรางวัลครูสุตติ ระดับชาติจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

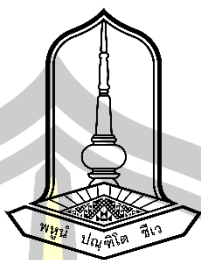


รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสม
และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

- 1) นายเคน อัจฉวงดี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 2 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
และพัฒนการศึกษา
- 2) ดร.ทศพร ทักษิมา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 2 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหาร
จัดการการศึกษา
- 3) นางประสพสุข ศรีหังส์ทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนสะอาดราษฎร์
อำนวย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและ
พัฒนการศึกษา
- 4) นางสาวธัญพร เทพสิงห์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองปะโอประชาอุทิศ
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา
- 5) นางสาวนุชนารถ ภูมาศ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง เพราะคำตอบที่เป็นจริงจะช่วยให้งานวิจัยฉบับนี้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 08 0755 8573

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

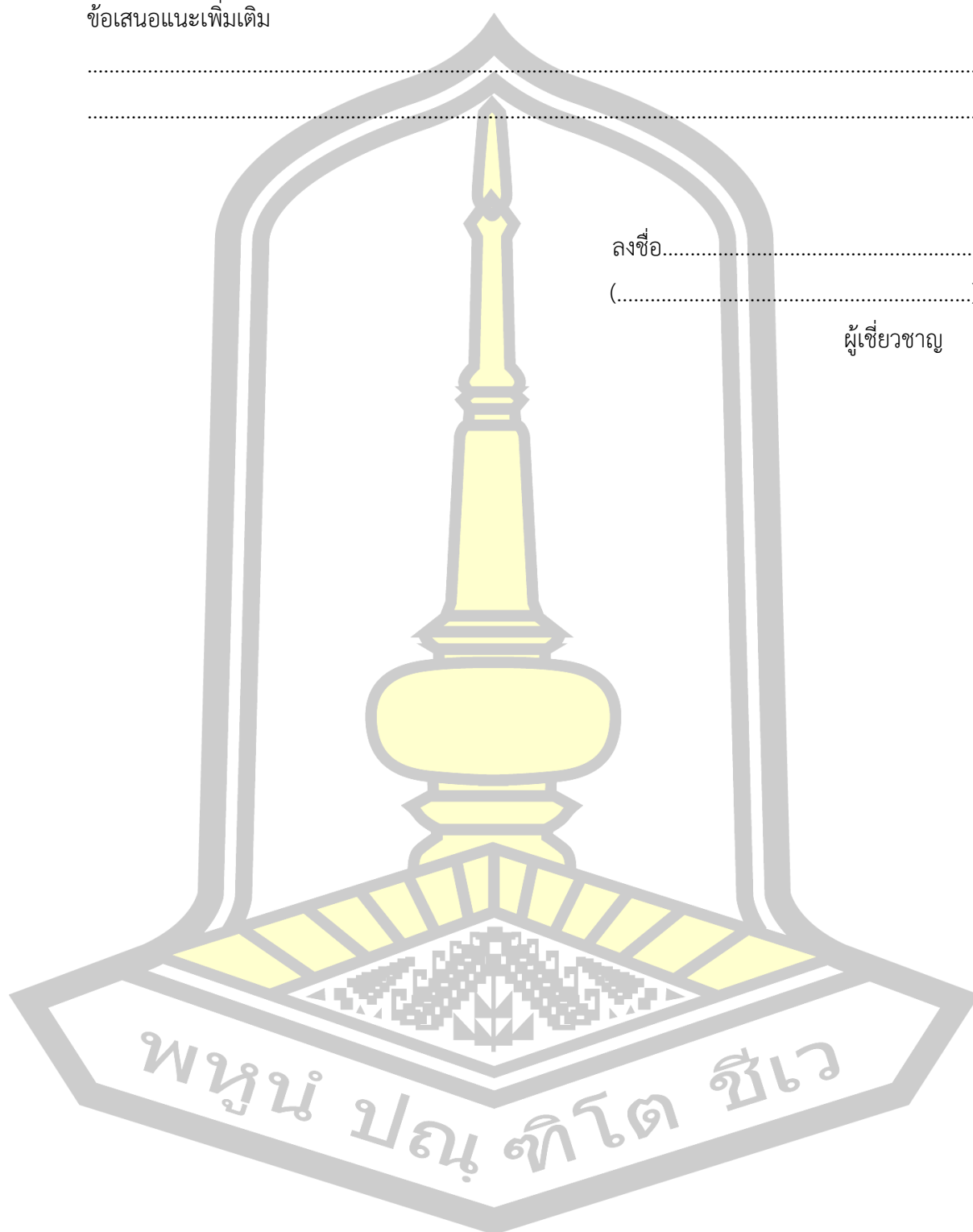
.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา

การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง เพราะคำตอบที่เป็นจริงจะช่วยให้งานวิจัยฉบับนี้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 08 0755 8573

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ รองผู้อำนวยการ

สถานศึกษา

2. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

3. ระดับการศึกษา

☐ ระดับปริญญาโท

☐ ระดับปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 5-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ 16-20 ปี

☐ 21-25 ปี

☐ 25 ปีขึ้นไป

5. อำเภที่ตั้งของสถานศึกษา

☐ อำเภอปางดะ

☐ อำเภอห้วยเม็ก

☐ อำเภอหนองสูงศรี

☐ อำเภอซ้องชัย

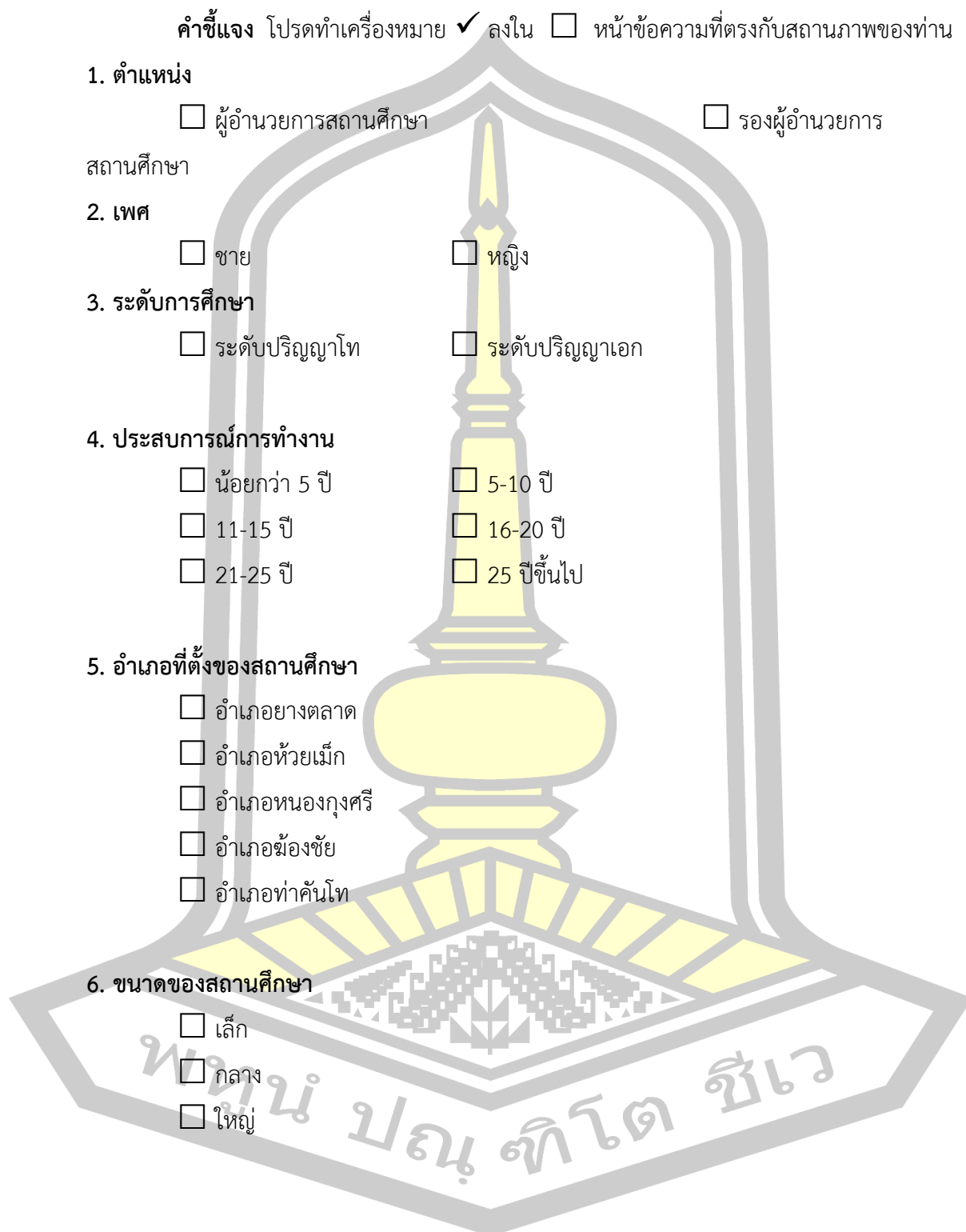
☐ อำเภอท่าคันโท

6. ขนาดของสถานศึกษา

☐ เล็ก

☐ กลาง

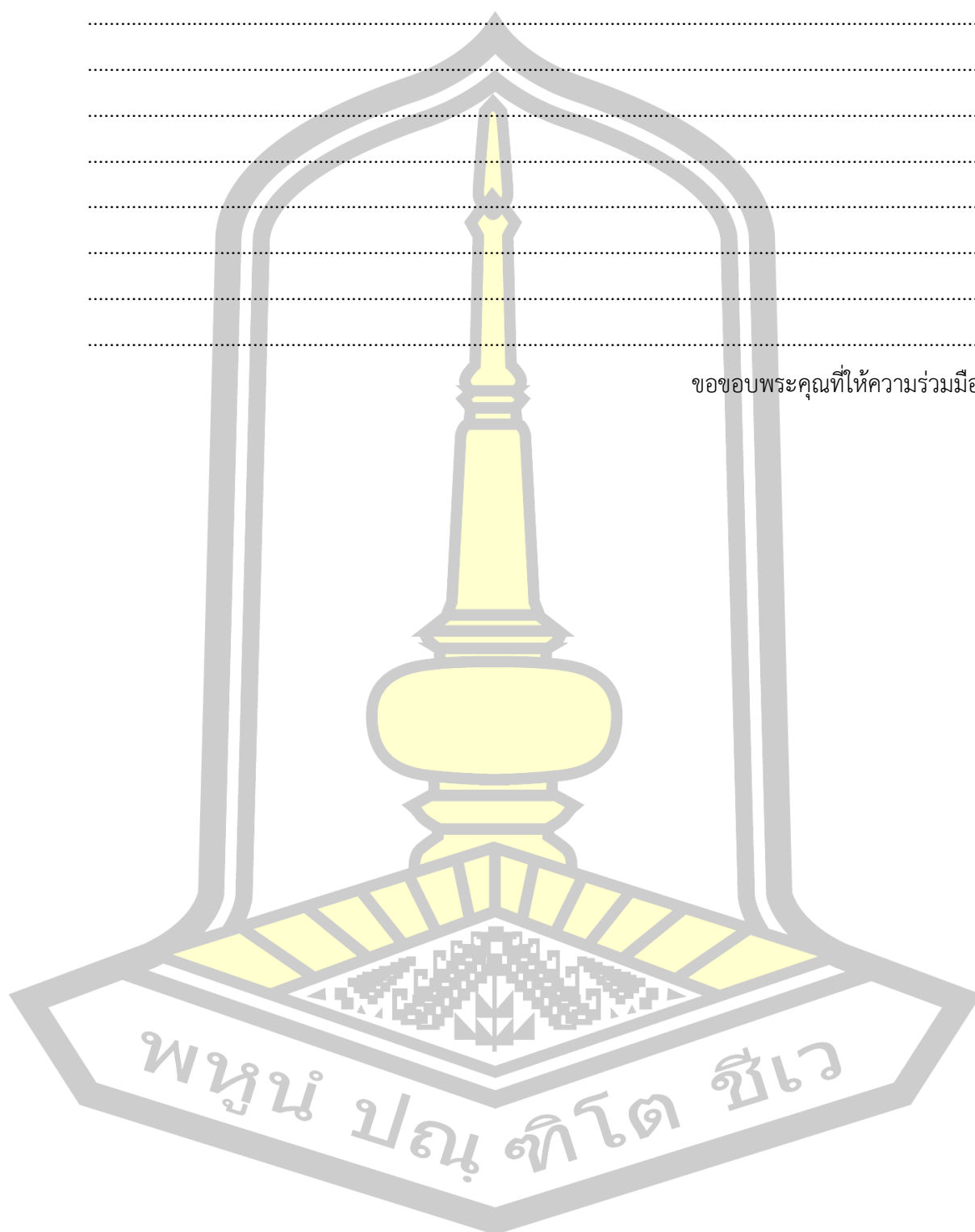
☐ ใหญ่



[illegible]

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ดี หรือการมอบรางวัลในโอกาสต่างๆ										
17.	ท่านมีทัศนคติเชิงบวกสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตัวเองและคนรอบข้าง คิดและพูดกับตัวเองในแง่บวกที่ดี มองโลกในแง่ดี										
18.	ท่านเน้นกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมหรือการทำงานเป็นทีม										
19.	ท่านส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการทำงาน										
20.	ท่านอธิบายความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อบรรลุการปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน										
	การกระตุ้นการใช้ปัญญา										
21.	ท่านมีการคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่เสมอๆ										
22.	ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องได้										
23.	ท่านติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ										
24.	ท่านสนับสนุนวิธีการและแนวคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ										
25.	ท่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน										
26.	ท่านทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ปัญหาทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม										
27.	ท่านมีการกำหนดระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน										
28.	ท่านมีความสามารถกระตุ้นในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา										
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 08 0755 8573

พจนัน ปณ จิตโต

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

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

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบข้อคำถามดังต่อไปนี้

1. ท่านมีวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน/องค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความเห็นว่าการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมีแนวทางอย่างไร

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

- 1) วิสัยทัศน์ในการบริหารงานของท่านคืออะไร และท่านมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

- 2) ท่านมีวิธีการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขันจากการบริหารงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่การ/
บริหารงานของท่านอย่างไร

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านมีวิธีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร

2) ท่านมีวิธีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
อย่างไร

3) ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้
ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพอย่างไร

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะ
นำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กรอย่างไร และมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างในประเด็นนี้อย่างไร

2) ท่านมีวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านอย่างไร

3) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างไร

4) ท่านมีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบอย่างไร

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีการให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติอย่างไร และมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างในประเด็นนี้อย่างไร

2) ท่านมีวิธีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่างไร

3) ท่านมีการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา หรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

3. การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาโดยรวมและแยกรายองค์ประกอบ ควรกำหนดชั่วโมงตามหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งสัดส่วนได้เป็น 70 : 20 : 10 ได้แก่

- 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านประสบการณ์ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงาน
- 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การศึกษาดูงาน
- 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม ได้แก่ การ

ฝึกอบรม

ท่านมีความเห็นว่าในแต่ละสัดส่วนควรใช้เวลาเท่าใด พิจารณาจากลำดับความต้องการจำเป็น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ลำดับความต้องการจำเป็น
1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	
3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา	
4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
 2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อและประเด็นต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสม
 และความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความเหมาะสมและความ
 ความเป็นไปได้ของแต่ละข้อ 5 ระดับดังต่อไปนี้
- | | |
|---|--|
| 5 | หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะ
 และความคิดเห็นเพิ่มเติมแนบท้ายแบบประเมิน

ตัวอย่างการประเมิน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1 หลักการของโปรแกรม	✓					✓				

นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 0807558573

4.4 ความน่าสนใจของกิจกรรม													
4.5 ไขความรู้ ใงาน													
4.6 สื่อเทคโนโลยี (วีดิทัศน์, Power point,โปรเจคเตอร์)													
4.7 สื่อบุคคลหรือวิทยากร (ที่เป็นที่รู้จักในวงการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรต่าง ๆ)													
5. การประเมินผล													
5.1 การประเมินก่อนพัฒนา													
5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา													
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา													
5.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา													

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

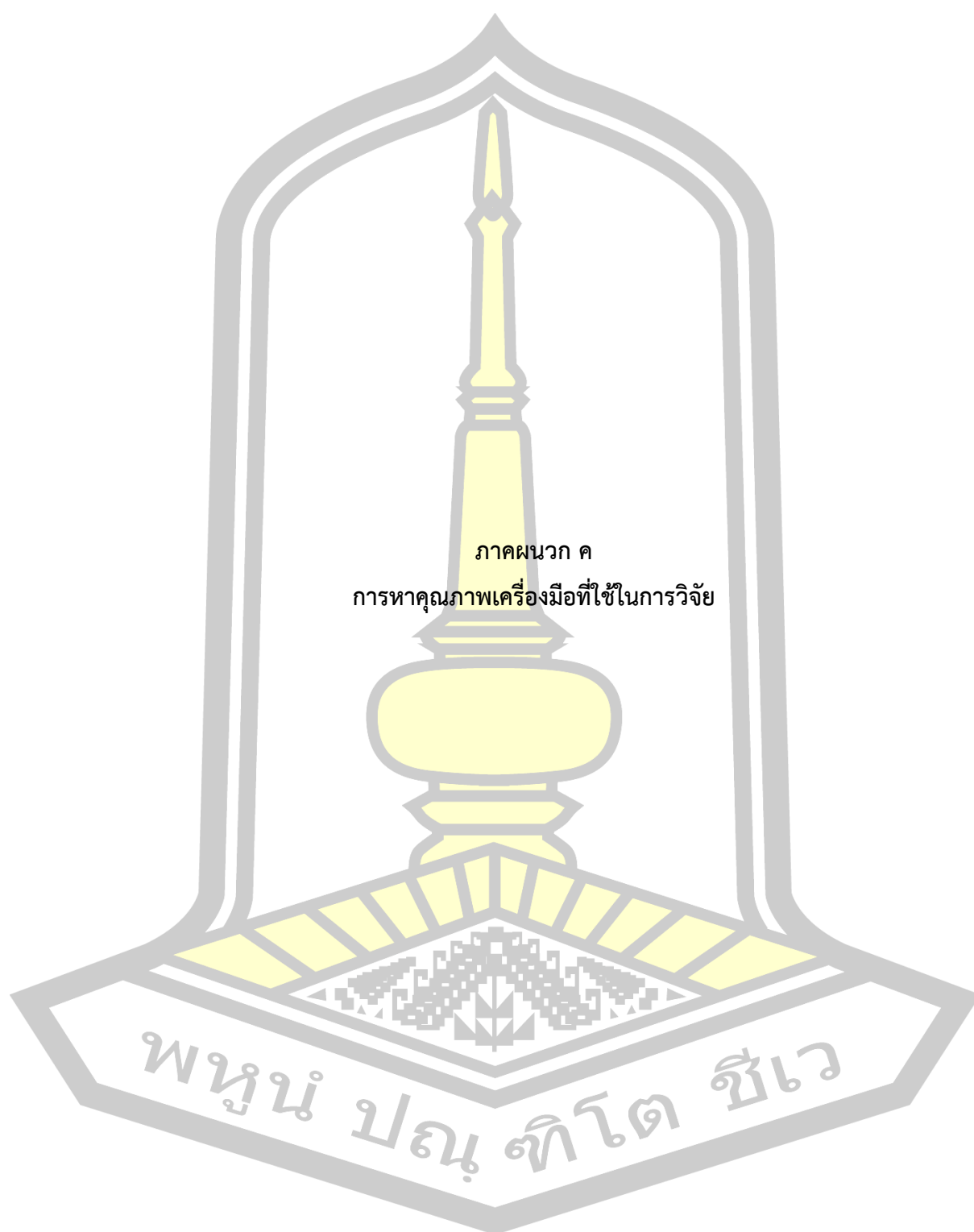
.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทำแบบประเมิน

พูน ปรุ กิต ชีว

ลงชื่อ.....
(.....)

ตำแหน่ง.....



ตาราง 15 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

แบบสอบถาม ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

แบบสอบถาม ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

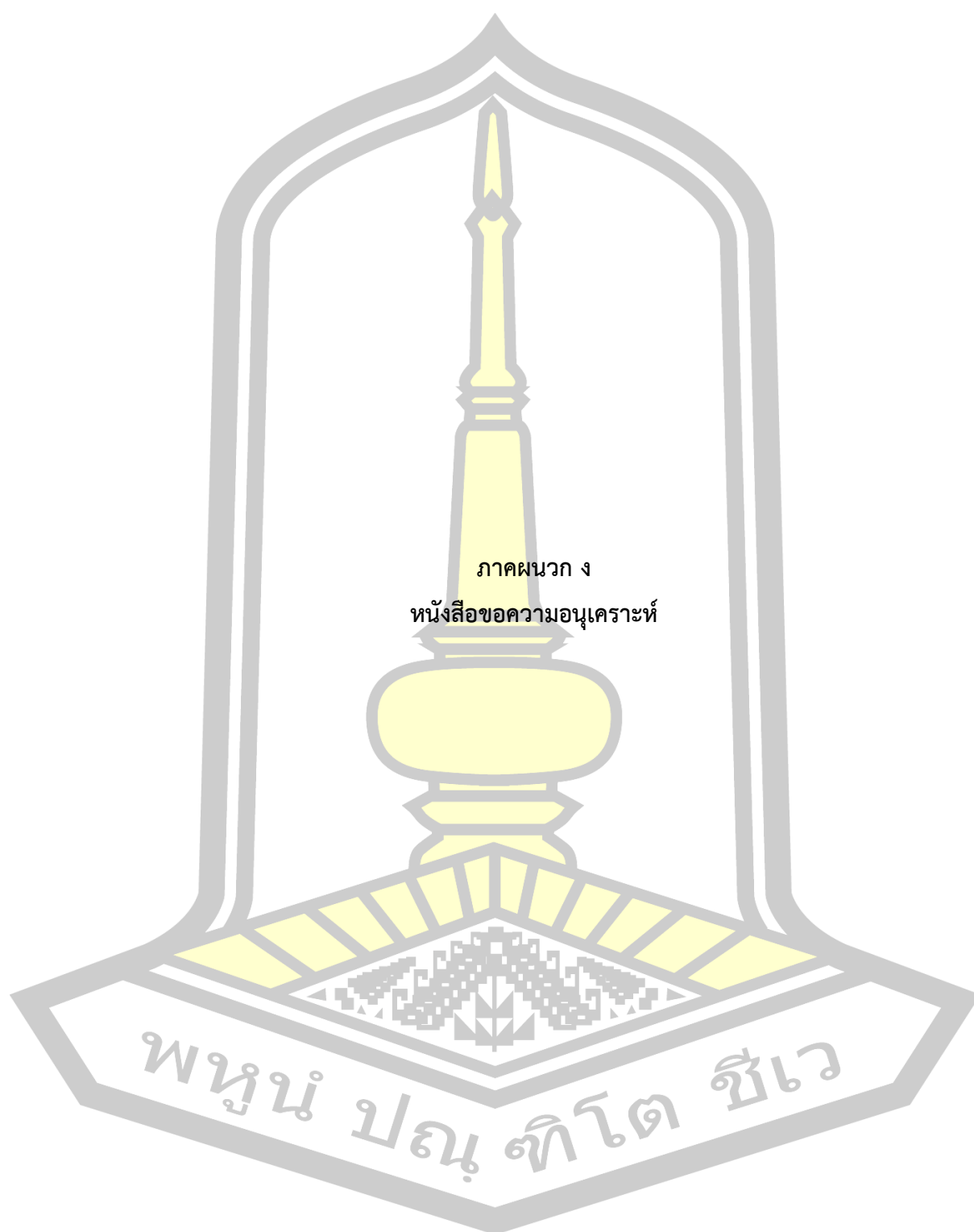
ตาราง 16 แสดงค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.792	0.928	0.979	0.988
2	0.582	0.568		
3	0.573	0.917		
4	0.821	0.976		
5	0.809	0.928		
6	0.679	0.895		
7	0.589	0.780		
8	0.856	0.928		
9	0.559	0.928		
10	0.91	0.678		
11	0.853	0.917		
12	0.748	0.520		
13	0.885	0.917		
14	0.88	0.919		
15	0.884	0.869		
16	0.734	0.644		
17	0.596	0.548		
18	0.654	0.919		
19	0.734	0.884		
20	0.906	0.847		
21	0.513	0.780		
22	0.641	0.928		
23	0.535	0.976		

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
24	0.910	0.723	0.979	0.988
25	0.919	0.644		
26	0.850	0.917		
27	0.857	0.976		
28	0.891	0.856		
29	0.582	0.976		
30	0.573	0.917		
31	0.821	0.663		
32	0.910	0.928		
33	0.582	0.505		
34	0.657	0.783		
35	0.543	0.85		
36	0.821	0.917		
37	0.856	0.928		
38	0.582	0.518		
39	0.657	0.663		
40	0.850	0.713		

จากตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.513 – 0.919 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.505 - 0.976 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.979 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.988





บันทึกข้อความ

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

ที่ อว 0605.5(2)/ ว543

วันที่ 31 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนั้น

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บันทึกข้อความ



บันทึกข้อความ

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

ที่ อว 0605.5(2)/ว543

วันที่ 31 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นางสาวณัฏฐา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บันทึกข้อความ



ที่ อว 0605.5(2)/ว543

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายอภิชัย ศรีโท

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

บุญ ภิเษ



ที่ อว 0605.5(2)/ว543

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2568

เรื่อง ขออนุมัติครุฑเป็นผู้ใช้ชื่อยาตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.จักรพันธ์ นาทองไชย

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติครุฑจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ 511

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายประเมษฐ์ ไผ่ฤทธิ์

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ 1245

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มีนาคม 2568

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

บุญ ภิบาล



ที่ อว 0605.5(2)/ว1481

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ด้วย นางสาวณติรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวณติรา โพธิ์แสง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

บุญ ภิไธย



ที่ ศธ ๐๔๐๒๑/ว ๙๗๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต ๒ ถนนฮ้างฮี-กระนวน
อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ ๔๖๑๗๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย QR code /แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวณติรา โพธิ์แสง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒” นั้น

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสถานศึกษาแจ้งให้ครูในสถานศึกษาของท่าน ตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยและ ความคิดเห็น เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒” ตามแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รายละเอียดที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเคน อาจดวงดี)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รักษาการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๘๘-๙๑๐๕, ๐๙๕๑๙๒๒๖๕

“เรียนดี มีความสุข”



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1921

9 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาค้อวิทยา

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภคสิทธิ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

รับ บณุ ทิไท



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1921

9 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุดท่าลือ

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภคสิทธิ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

รับ บณุ ทิไท



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1921

9 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภคสิทธิ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

รับ บณุ ทิไท



ที่ อว 0605.5(2)/ว2832

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 กันยายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเคน อาจดวงดี

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

บันทึกไว้



ที่ อว 0605.5(2)/ว2832

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 กันยายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ทศพร ทักขิมา

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

บุญ ทักขิมา



ที่ อว 0605.5(2)/ว2832

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 กันยายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางประสพสุข ศรีหงษ์ทอง

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

บันทึก



ที่ อว 0605.5(2)/ว2832

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 กันยายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวธัญพร เทพสิงห์

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

บุญทิพย์



ที่ อว 0605.5(2)/ว2832

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 กันยายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวนุชนารถ ภูมาศ

ด้วย นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0807558573

บันทึกไว้



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

The Developing of Transformational Leadership Program for
School Administrator under Kalasin Primary Educational Service Area Office2

จัดทำโดย

นางสาวมณฑิรา โพธิ์แสง

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พูน ปณฺทชฺไค ชเว

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โปรแกรมนี้นี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ การประเมินผล และส่วนที่ 2 การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้นี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทุกท่าน

ขอขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่าน ที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวมณทิรา โพธิ์แสง

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ.....	1
หลักการ.....	1
วัตถุประสงค์.....	2
เนื้อหา.....	2
วิธีการพัฒนา.....	4
การประเมินผล.....	6
ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2.....	9
Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	13
Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ.....	16
Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	19
Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	22



ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการ

การเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของสังคมโลกมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในหลายมิติ ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในระดับประเทศต่างๆ ซึ่งทำให้ประเทศต้องพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด (รัชบุณยณณิ, 2550) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้ รัฐบาลไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการจึงได้มีความพยายามในการปรับเป้าหมายการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาและนโยบายการศึกษา โดยเน้นการกำหนดหลักการและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับ (สุธรรมธรรมทัศนานนท์, 2554) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาชีพ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาและสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารจึงควรมีความชำนาญในการเปลี่ยนแปลงและการให้การศึกษาอย่างมีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554)

จากปัญหาและการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบริบทภายนอกกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ทำให้ภาระงานเพิ่มมากขึ้น รวมถึงนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงตามรัฐบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2, 2566)

สำหรับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีการกำหนดกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และทักษะในด้านนี้ สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง โดยโปรแกรมจัดทำเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมและการประเมินผล และส่วนที่ 2 เป็นการดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

โปรแกรมจะครอบคลุมถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (100 ชั่วโมง) แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (23 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจเชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้บริหาร การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย
- 2) การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์
- 5) การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์
- 6) การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์

7) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (18 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยต้องมุ่งเน้นบทบาทเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร พร้อมกับกระบวนการปฏิบัติงานที่กระตุ้นแรงบันดาลใจและแรงจูงใจที่เต็มไปด้วยความท้าทาย เพื่อให้ผู้ตามใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะส่งผลให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ดังนี้

- 1) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร
- 2) ความยินดีต่อความสำเร็จ

Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (27 ชั่วโมง)

เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาโดยรวมมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

- 1) ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน
- 2) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (32 ชั่วโมง)

เนื้อหานี้อธิบายถึงแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตาม โดยผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละคน และใช้การสื่อสารที่มีความเป็นสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน นอกจากนี้ยังได้กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตามรู้สึกว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูง โดยการนำเสนอเทคนิคและการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
- 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) การพัฒนาผู้อื่น
- 4) การบริหารความขัดแย้ง
- 5) การสร้างพันธมิตรความผูกพันในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนา

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 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 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน
3. 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมีรายละเอียดเป็นดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 23 ชั่วโมง

1.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่อไป

1.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ

โรงเรียนต้นแบบ

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (17 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษา ดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 18 ชั่วโมง

2.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ของการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

2.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (13 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษา ดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 27 ชั่วโมง

3.1 การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้

ปัญญา

- ชักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (19 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 32 ชั่วโมง

4.1 การฝึกอบรม (5 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

- ชักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4.2 การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (21 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
 - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
 - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน)แบ่งเป็น
 - 2.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
 - 2.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
 - 2.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนผังของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังภาพประกอบ 1

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (100 ชั่วโมง)

หลักการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญา พัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร พัฒนาบุคลากรพัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรและผู้นำทางวิชาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึง
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2)
การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เนื้อหา

Module 1 (23 ชั่วโมง)

การมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์

Module 2 (18 ชั่วโมง)

การสร้างแรงบันดาลใจ

Module 3 (27 ชั่วโมง)

การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Module 4 (32 ชั่วโมง)

การคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล

กิจกรรมการพัฒนาโปรแกรม ตามแนวคิดการเรียนรู้
แบบ 70 : 20 : 10

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น
3. 10 % การเรียนรู้จากหลักสูตร

การวัดและประเมินผล

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาก่อน ระหว่าง และหลังพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

กิจกรรมย่อย

- 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
- 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
- 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
- 5) ทำใบงาน/ใบกิจกรรม
- 6) แสดงความคิดเห็นประเด็นที่สนใจ
- 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติกับวิทยากรประจำหลักสูตร
- 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้พัฒนาโปรแกรมและผู้ดำเนินการควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมเอกสารการพัฒนาตาม Module 1-4 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนา โดยพิจารณาเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดเวลาในการพัฒนา
 - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจในด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและเอกสารที่ประกอบการพัฒนา

2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา

3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา Module 1-4

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. สรุปรูปการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ หลังการพัฒนา

3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

4. พิธีปิดการพัฒนาและมอบเกียรติบัตร

5. นิเทศติดตามผลการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 วิธีที่ใช้ในการพัฒนา คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการฝึกปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนาใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 ทั้งหมด 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม 10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10

2. การศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20

3. การฝึกปฏิบัติงาน 70 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย

2. ใบกิจกรรม/ใบงาน

3. วิดีทัศน์

4. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)

5. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ/จอโทรทัศน์

การประเมินผลการพัฒนา

ในการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ใช้วิธีการประเมินผลดังนี้

1. การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
2. การประเมินความสามารถในการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา

3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงวัน/เวลา กิจกรรม วิธีการพัฒนาและสื่อ ในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
วันที่ 1 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (1 ชั่วโมง)			
08.00-09.00 น.	พิธีเปิด/ปฐมนิเทศ		
09.00-09.30 น.	Pre-test		
09.30-10.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ผู้เข้ารับการพัฒนาฟังบรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมในหัวข้อ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	VDO, เอกสารประกอบบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
วันที่ 1 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (1 ชั่วโมง)			
10.30-11.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ	ผู้เข้ารับการพัฒนาฟังบรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมในหัวข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ	VDO, เอกสารประกอบบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา

ตาราง 1 (ต่อ)

วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
11.30-12.30 น.	พักรับประทานอาหาร กลางวัน		
วันที่ 1 Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (3 ชั่วโมง)			
12.30-15.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การกระตุ้น การใช้ปัญญา	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
วันที่ 2 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5 ชั่วโมง)			
09.00-12.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหาร กลางวัน		
13.00-15.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (ต่อ)	ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย , ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
15.00-15.30 น.	Post-test		
15.30-16.00 น.	พิธีปิดและมอบเกียรติบัตร		
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง			
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาฝึกปฏิบัติจริง 70 ชั่วโมง			

Module 1

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (23 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องมีความเข้าใจ กระบวนการและขั้นตอนที่นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพ้องค์กรและบุคลากร ไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง เมื่อผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้ วิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาได้ตามที่คาดหวัง อย่างไรก็ตาม การทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและชุมชนในการนำพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องมีความเข้าใจกระบวนการที่ช่วยให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังต้องมีการแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแนวทางการดำเนินงาน การ จัดทำข้อตกลงเพื่อพัฒนาก้าวสู่วิสัยทัศน์ และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้บุคลากรยอมรับ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย

ชุดที่ 2 การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์

ชุดที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์

ชุดที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์

ชุดที่ 5 การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์

ชุดที่ 6 การสร้างข้อตกลงนำไปสู่วิสัยทัศน์

ชุดที่ 7 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปรความหมายและความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- ชักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่อไป

2. การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (17 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

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

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผล

พูน ปณ จิต ชีเว

ใบงานที่ 1

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. จากประสบการณ์ของท่าน อธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง พร้อมยกตัวอย่างการปฏิบัติที่ท่านเคยดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

2. การแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Actions) ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคลากรและนักเรียนอย่างไรบ้าง จงอธิบายและยกตัวอย่างที่ท่านเห็นว่าเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

.....

3. อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ พร้อมยกตัวอย่างแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของท่าน

.....

.....

.....

.....

4. ในฐานะผู้บริหาร ท่านคิดว่าการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้แก่ครูและบุคลากรมีความสำคัญอย่างไร และจะช่วยเสริมสร้างการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

Module 2

การสร้างแรงบันดาลใจ (18 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดและเป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่สร้างแรงบันดาลใจและให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการสร้างแรงบันดาลใจ

เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือในองค์กร

ชุดที่ 2 ความยินดีต่อความสำเร็จ

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ
- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ

2. การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (13 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

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

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 2

การสร้างแรงบันดาลใจ

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. อธิบายความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานศึกษา และท่านในฐานะผู้บริหารจะสร้างความร่วมมือในองค์กรอย่างไร

2. การแสดงความยินดีต่อความสำเร็จของครูหรือบุคลากรมีผลอย่างไรต่อการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

3. ยกตัวอย่างแนวทางที่ท่านเคยใช้หรือคิดว่าจะใช้ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและบุคลากรในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะหรือทักษะใดบ้างในการเป็นศูนย์กลางของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและทุ่มเทในการทำงาน

Module 3

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (27 ชั่วโมง)

หลักการ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถมองเห็นอนาคตและภาพของความสำเร็จที่ต้องการได้ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และเมื่อใดที่เกิดปัญหา จะต้องค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา และสรุปผลเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยผู้บริหารควรมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความกล้าหาญในการเผชิญกับสถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ๆ พร้อมทั้งตั้งใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการหาคำตอบของปัญหา ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงความท้าทาย กำหนดระยะเวลาในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการกระตุ้นการใช้ปัญญา

เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 ระยะเวลาที่สั้นที่ใช้ในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในการทำงาน

ชุดที่ 2 การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

- ซักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา และความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ

โรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (19 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
 - อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษา ดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้
- #### 4. สื่อ/เครื่องมือ
- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
 - สไลด์นำเสนอ (Power point)
 - วิดีทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
 - ใบความรู้ ใบกิจกรรม

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 3

การสร้างแรงบันดาลใจ

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. ผู้บริหารจะส่งเสริมการใช้นวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการเดิมได้อย่างไร ยกตัวอย่างจากประสบการณ์หรือแนวทางที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

.....

.....

.....

.....

2. การสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้นสามารถช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจได้อย่างไร และท่านมีวิธีการอย่างไรในการสร้างโอกาสเหล่านี้

.....

.....

.....

.....

3. อธิบายบทบาทของผู้บริหารในการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง พร้อมยกตัวอย่างที่สอดคล้องกับสถานศึกษาของท่าน

.....

.....

.....

.....

4. การกระตุ้นให้ครูและบุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์และคิดเชิงบูรณาการ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้อย่างไร จงอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

.....

.....

.....

.....

พูน บณฺฑิต ชีวะ

Module 4

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (32 ชั่วโมง)

หลักการ

ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ การที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน และความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรและตัวเขาเอง โดยการทำหน้าที่ผู้ให้คำปรึกษา สอนงาน และเป็นพี่เลี้ยง เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่วิธีการบริหารจัดการ สิ่ง que ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการบริหารและการปฏิบัติหน้าที่คือ การให้ความสำคัญกับหน้าที่หลักที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยต้องทุ่มเทในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

เนื้อหาสาระ

- ชุดที่ 1 ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม
- ชุดที่ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดี
- ชุดที่ 3 การพัฒนาผู้อื่น
- ชุดที่ 4 การบริหารความขัดแย้ง
- ชุดที่ 5 การสร้างพันธมิตรความผูกพันในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. การฝึกอบรม (5 ชั่วโมง)
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่าง

ต่อเนื่อง

- ชักถามผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (21 ชั่วโมง)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการ แลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและ ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษา ดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. สื่อ / เครื่องมือ

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

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน

พูน ปณ จิต ชีเว

ใบงานที่ 4

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องแสดงความเข้าใจในความแตกต่างของผู้ตาม

.....

.....

.....

.....

2. จากหัวข้อ “ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม” และ “การเป็นแบบอย่างที่ดี” ให้เขียนแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเสริมสร้างความไว้วางใจและเป็นต้นแบบที่ดีแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

.....

.....

.....

.....

3. พิจารณาหัวข้อ “การพัฒนาผู้อื่น” และ “การบริหารความขัดแย้ง” จงเขียนวิธีการหรือเทคนิคที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อส่งเสริมการเติบโตของบุคลากร และการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์

.....

.....

.....

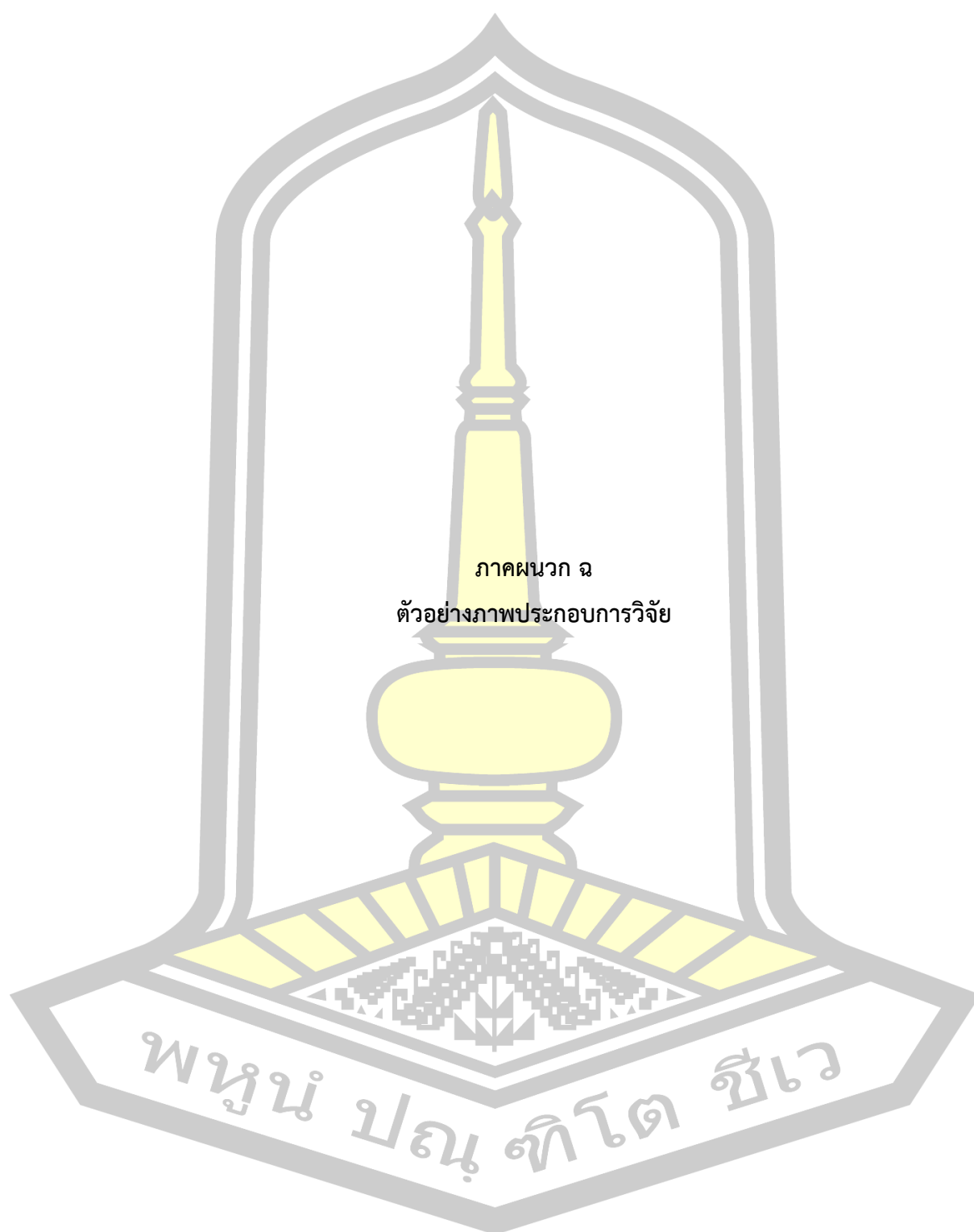
.....

4. การสร้างพันธมิตรความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างไร จงเขียนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ (ถ้ามี) เกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กร

.....

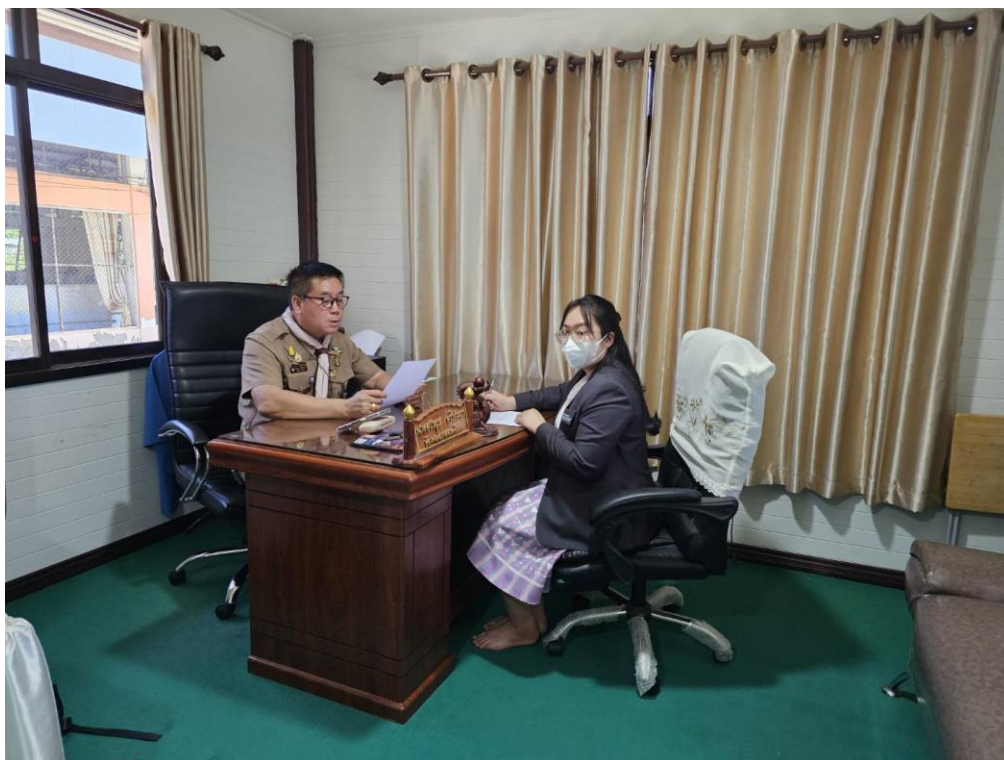
.....

.....



การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)





การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม







ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	มณฑิรา โพธิ์แสง
วันเกิด	21 มกราคม 2539
สถานที่เกิด	จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	177 หมู่ 12 ตำบลห้วยเม็ก อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนห้วยเม็กราษฎร์นุกูล หมู่ 4 ตำบลห้วยเม็ก อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2551 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนดาราสมุทร สระแก้ว พ.ศ. 2556 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ พ.ศ. 2562 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภัโต ชีวะ