



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

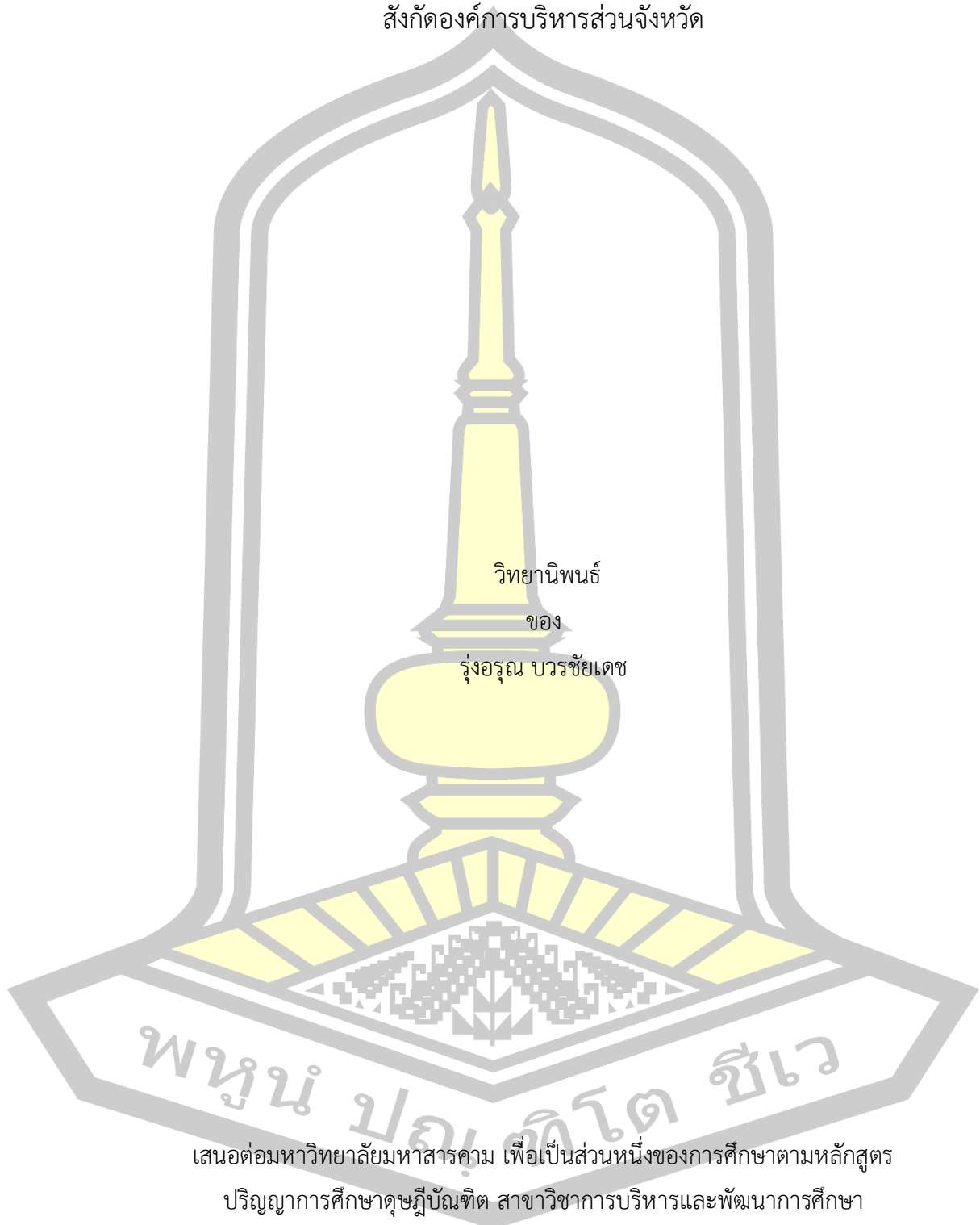
วิทยานิพนธ์
ของ
รุ่งอรุณ บวรชัยเดช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
ปีการศึกษา 2560

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



วิทยานิพนธ์

ของ

รุ่งอรุณ บวรชัยเดช

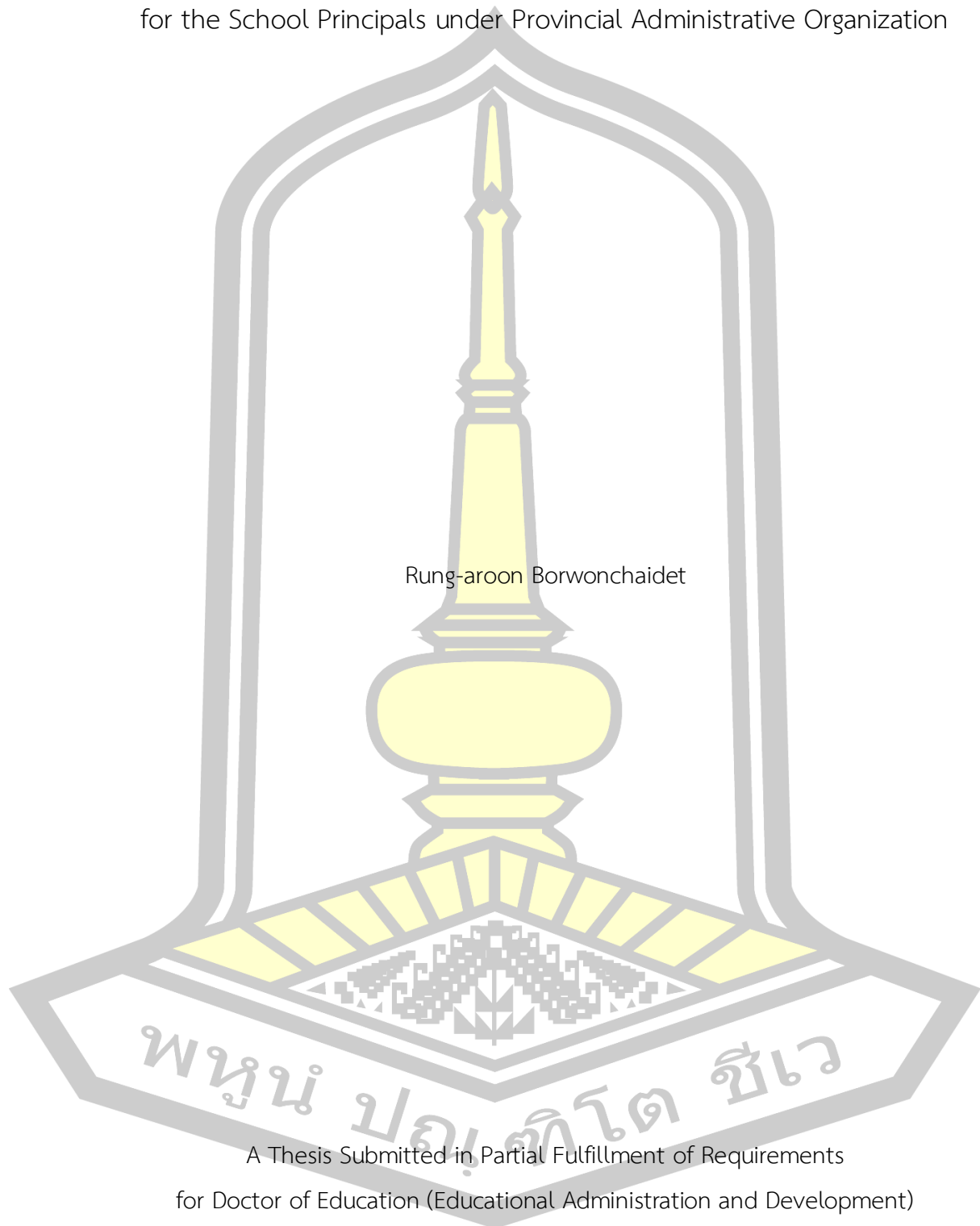
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

ปีการศึกษา 2560

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Developing Program to Enhance the Effective School Leadership
for the School Principals under Provincial Administrative Organization



Rung-aroon Borwonchaidet

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

Academic Year 2017

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. กนกอร สมปราชญ์)

มหาวิทาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัย
มหาสารคาม

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

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด		
ผู้วิจัย	รุ่งอรุณ บวรชัยเดช		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 4) ประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการภาวะผู้นำ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และมี 11 องค์ประกอบย่อย 43 ตัวชี้วัด
2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการภาวะผู้นำและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมการพัฒนา ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริงที่หน้างาน และระยะที่ 3 การติดตามผล โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วยเนื้อหา 3 Module ใช้

เวลาในการพัฒนา 180 ชั่วโมง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การระดมสมอง (Brainstorming) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) 4) กิจกรรมการเรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง, ภาวะผู้นำ



TITLE	The Developing Program to Enhance the Effective School Leadership for the School Principals under Provincial Administrative Organization		
AUTHOR	Rung-aron Borwonchaidet		
ADVISORS	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2017

ABSTRACT

The objectives of the research were; 1) to study the components and indicators of the effective school leadership for school principals, 2) to study the current and desirable states and methods to reinforce the effective school leadership for school principals under provincial administrative organization, 3) to develop the program of the effective school leadership for school principals under provincial administrative organization and 4) to evaluate the developed program of the effective school leadership for school principals under provincial administrative organization. The Samples for this study consisted of 169 school principals under provincial administrative organization, selected by stratified random sampling. The instrument using in this study were the questionnaire, the evaluation form, and the interview form. The statistic using for data analysis were the Mean, Percentage and Modified Priority Needs Index (PNI modified)

The research results were as follows

1. The components of the effective school leadership for school principals consisted of 3 components including strategic management, leadership management, and cooperation network.

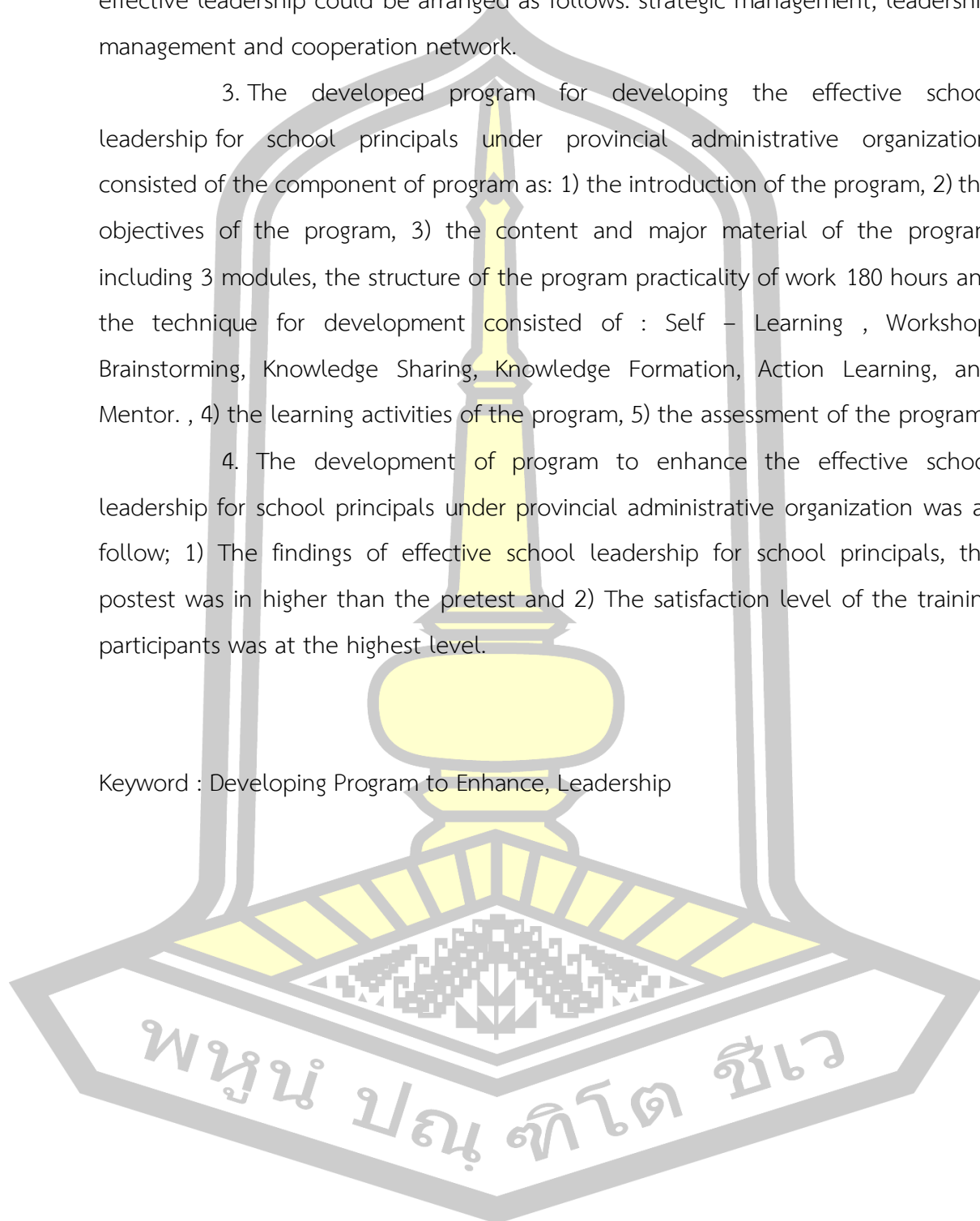
2. The current states of the effective leadership of principals under the provincial administrative organization were moderate. The desirable states of the

effective leadership were at the highest level. The needs for the development of the effective leadership could be arranged as follows: strategic management, leadership management and cooperation network.

3. The developed program for developing the effective school leadership for school principals under provincial administrative organization, consisted of the component of program as: 1) the introduction of the program, 2) the objectives of the program, 3) the content and major material of the program including 3 modules, the structure of the program practicality of work 180 hours and the technique for development consisted of : Self – Learning , Workshop, Brainstorming, Knowledge Sharing, Knowledge Formation, Action Learning, and Mentor. , 4) the learning activities of the program, 5) the assessment of the program.

4. The development of program to enhance the effective school leadership for school principals under provincial administrative organization was as follow; 1) The findings of effective school leadership for school principals, the posttest was in higher than the pretest and 2) The satisfaction level of the training participants was at the highest level.

Keyword : Developing Program to Enhance, Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชาญ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาพิจารณาคุณภาพเครื่องมือ ทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณา ให้สัมภาษณ์ ประเมินยืนยันองค์ประกอบ ประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมวิจัยจนประสบความสำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คุณสมเกียรติ แซ่ห่าน คุณนิรันดร์ เขียนดวงจันทร์ และมูลนิธิทีวี บุญยเกตุ ผู้ส่งเสริมสนับสนุนทุนเพื่อการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา บูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

รุ่งอรุณ บวรชัยเดช

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
ภาวะผู้นำ.....	17
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา.....	37
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	84
โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	112
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	122
งานวิจัยในประเทศ.....	122

งานวิจัยต่างประเทศ	128
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	134
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	136
ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	140
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	143
ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้	146
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	150
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	150
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	151
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	151
ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	157
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	176
ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	194
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	204
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	204
สรุปผล.....	204
อภิปรายผล	205

ข้อเสนอแนะ	212
บรรณานุกรม.....	213
ภาคผนวก	231
ภาคผนวก ก เครื่องมือเพื่อการวิจัย	232
ภาคผนวก ข แบบทดสอบความรู้ แบบประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา	265
ภาคผนวก ค การหาคคุณภาพเครื่องมือ	280
ภาคผนวก ง หนังสือราชการ.....	300
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพกิจกรรมประกอบการดำเนินการวิจัย	318
ประวัติผู้เขียน.....	321



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แบบจำลองความไม่แน่นอน LPC ของ Fiedler.....	34
ตาราง 2 แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่.....	36
ตาราง 3 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	60
ตาราง 4 แสดงระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และผลที่คาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง	135
ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	141
ตาราง 6 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	151
ตาราง 7 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	152
ตาราง 8 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร	153
ตาราง 9 จำนวนและร้อยละสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ...	157
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง.....	159
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง.....	160
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง.....	167
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง.....	173
ตาราง 14 รายละเอียดการนำไปโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหาร..	184
ตาราง 15 ตารางการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา.....	185
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็น	189
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้าง	192
ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา	194

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ .. 196

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย จำนวน 2 คน ประเมินทั้ง
ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา จำแนกเป็นรายชื่อ..... 197

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้าง
..... 202



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ของ Likert (1967).....	27
ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ของ Stogdill.....	28
ภาพประกอบ 4 แบบจำลองโครงข่ายพฤติกรรมของผู้นำ (Blake และ Mouton, 1964).....	29
ภาพประกอบ 5 แบบแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (1970)	31
ภาพประกอบ 6 แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง	66
ภาพประกอบ 7 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ.....	87
ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา	181



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลักหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยในระดับปฏิบัติคือ สถานศึกษา ซึ่งมีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุจุดหมายของการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม เพื่อจัดดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) คุณภาพและมาตรฐานโรงเรียนเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ กระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนด้วยการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ในหลายมาตรา ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่ช่วยพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤติในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวมและผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนก็คือ “ผู้บริหารโรงเรียน” นั่นเอง (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น (วิเชียร วงศ์คำจันทร์, 2557) อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญขององค์การฐานล่าง คือ โรงเรียน/ สถานศึกษาจะเป็นตัวจักรสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองให้ก้าวไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างฐานแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษาคงเป็นรูปแบบของการนโยบายนโยบายไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนให้เกิด มรรคเกิดผลสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพแห่งความเป็นผู้มีความรู้ที่สามารถ (Knowledge Worker) เป็นผู้บริหาร มืออาชีพ (Professionalism) และถึงขั้นเป็นผู้นำทางการศึกษา

(Educational Leader) ที่จะสามารถนำเอาทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) มาปฏิบัติร่วมกันได้อย่างสมดุลในเชิงบูรณาการ (Integrated) นำองค์การให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด (สุรศักดิ์ ปาเฮ , 2543) การบริหารการศึกษา จึงควรมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะที่จะสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชาติ สามารถผลิตบุคลากรที่เกิดจากผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหารที่จัดการบริหารทางการศึกษาจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่างๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและนำความรู้นั้นมาพัฒนาการบริหารการศึกษาได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมในยุคนี้ (วิไล พินิจพงศ์, 2557) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองให้สามารถเกิดภาวะผู้นำได้ และผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำต้องมุ่งแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศและควมมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะทำให้ได้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจและเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพและถือว่าเป็นปัจจัยประการแรกในการวางแผนและพัฒนาระบบทางการศึกษาในการบริหารองค์การทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำ (สมยศ ชี้แจง, 2552)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งหนึ่ง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพสูงในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบรวมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (Ivancevich et al., 2008) ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ปรากฏอย่างชัดเจน แสดงถึงพลังอำนาจในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้นำคือผู้สร้างความแตกต่าง และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์กร (Yukl, 2010) การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำหรือด้านที่เกี่ยวข้องกับคนมีน้อยมาก โดยมีปัญหาที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ปัญหาประการแรก คือ การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ อาจเนื่องมาจากการไม่มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำ ไม่เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำไม่ทราบผลประโยชน์หรือผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรกลุ่มบุคคลหรือพนักงานหรือผลประโยชน์ของภาวะผู้นำไม่เห็นชัดเจนและตีค่าเป็นเงินหรือตัวเลขยาก ปัญหาประการที่สอง คือ การไม่รู้ว่าจะพัฒนาภาวะผู้นำแบบไหนดี บางองค์กรหรือบางหน่วยงานก็อาจมีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีเก่าที่ไม่ได้มี

การประยุกต์ให้เข้ากับสภาพสังคมหรือสถานการณ์ในยุคปัจจุบันหรือบางองค์การระบุว่าพัฒนาภาวะผู้นำ แต่แท้จริงเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการโดยเน้นเฉพาะเรื่องการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่เน้นการจัดการงาน แต่ไม่ได้เน้นเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่ได้เน้นเรื่องการบริหารคน ในสังคมไทยเรายังขาดการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือขาดการรวบรวมความรู้ไว้เป็นระบบ ขาดความรู้ในเชิงการวิจัยเพื่อการพัฒนา และไม่มีหน่วยงานไหนหรือสถาบันที่จะให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริง และมีการลงทุนกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังและปัญหาประการที่สาม คือ การขาดการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล อาจเนื่องมาจากขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล เช่น ขาดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ขาดการใช้เทคนิคและกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและความสามารถด้านต่าง ๆ ขาดการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ขาดการฝึกปฏิบัติ ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือขาดปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนต่าง ๆ ที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิผล เช่น ไม่มีการประเมินผล ไม่มีการท้าทาย ไม่มีการตั้งเป้าหมาย ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการจูงใจ ไม่มีการติดตามผล ไม่มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม ไม่มีวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมที่สนับสนุน เป็นต้น จากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ จึงมีความจำเป็นที่เราต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การใช้อำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (Direction) คอยช่วยให้ทุกคนในองค์กรมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทาง หรือ การทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและพัฒนาให้องค์กรที่มีคุณภาพ มีมุมมอง และวัตถุประสงค์การบริหารจัดการที่ชัดเจน รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำด้วย โดยผู้วิจัยหลายท่านให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำและการพัฒนาการศึกษาของผู้นำในด้านการปฏิบัติ นั้น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจะต้องให้การสนับสนุนเป็นอย่างมาก (Bush et al., 2010; Robinson et al., 2009)

ปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นคล้อยตาม ในการปฏิบัติให้เกิดผลการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ การเป็นตัวอย่างที่ดี มีแนวการปฏิบัติที่ชัดเจน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิราพร ดีบุญมี, 2556)

สอดคล้องกับ ปรีดา ลำมะนา (2557) ได้กล่าวว่า เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาไทยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาดลอดเวลา อีกทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาในขนาดต่าง ๆ ก็ได้มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ต่อทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้พัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นด้านภาวะผู้นำ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาสร้าง กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ เหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียนในปัจจุบัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนที่กำลังจะจบการศึกษาระดับประถมศึกษาต้องการที่จะเข้ามาเรียนในสถานศึกษาของตนเองเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในปัจจุบัน จึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป และภาวะผู้นำของผู้บริหารสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์ มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

จากบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ในการบริหารกิจการของโรงเรียนนั้น สิ่งที่มีความสำคัญในการที่จะนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยที่พฤติกรรมตามกระบวนการบริหารของโรงเรียน จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวและส่งผลถึงควมมีคุณภาพหรือไม่มีคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนนั่นเอง นอกจากนี้ในด้านนโยบายของการกระจายอำนาจจัดการบริหารที่ยืดการใช้รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกันที่ทุกโรงเรียนต้องใช้ในการบริหารงาน คือ การกระจายอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชนและโรงเรียน มีอิสระการบริหารด้วยตนเองมากขึ้น อีกทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารโรงเรียนด้วย โรงเรียนจึงต้องสร้างผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ที่พร้อมจะให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและมาตรฐานพร้อมที่รับการตรวจสอบได้ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาสภาพการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแล้วพบว่า ในปัจจุบัน โรงเรียนยังไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้อีกทั้งยังไม่สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างแท้จริงทั้งนี้เป็ผลมาจากกระบวนการบริหารของโรงเรียนอันเกิดจากการปฏิรูปการศึกษาที่จะพยายามยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งผลการ

ดำเนินงานในการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวได้รับความสำเร็จ ในระดับหนึ่งเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีความล่าช้าอยู่ ซึ่งส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติในด้านการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ และยังเกี่ยวเนื่องไปถึงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งอยู่ในระดับต่ำเช่นกันและเมื่อเปรียบเทียบศักยภาพของคนไทยกับประเทศอื่น ๆ ก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาที่กำหนด โดยเฉพาะการใช้อำนาจประกอบด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานที่ส่งผลถึงความสำเร็จของความสำเร็จของความสำเร็จและคุณภาพของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยที่ Sergioivanni (1991) ได้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและคุณภาพสำคัญที่ไขไปสู่การเป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพนั้น คือ คุณภาพของการบริหารโรงเรียน ส่วน Baskett และ Miklos (1992) ได้ให้ความเห็นว่า บทบาทของการบริหารโรงเรียนมีผลต่อการสร้างคุณภาพของโรงเรียน นอกจากนี้ Austin และ Reynolds (1990) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารของโรงเรียนครูใหญ่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความสำเร็จของโรงเรียน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาแนวคิดของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะช่วยสร้างเสริมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานได้ จึงควรมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ในการบริหารโรงเรียน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ (สุรินทร์ ภูสิงห์, 2558) ดังผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านยืนยันว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถบริหารงานในสถานศึกษาทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผล มีความยั่งยืนต่อไป

พูน ปลูก ศึกโต ชีเว

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามการวิจัยเพื่อนำสู่การดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีองค์ประกอบและตัวชี้วัดอะไรบ้าง
2. ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับใด
3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร
4. ผลการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้เป็นอย่างไ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นผลการวิจัยจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ผลของการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่มีบทบาทเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา นำไปพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น เป็นแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือต่อยอดองค์ความรู้ได้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษา 3 ด้านดังนี้ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติการภาวะผู้นำ และ 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เนื้อหาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 294 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 169 คน ได้มาจากการเทียบประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1981)

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่นำไปกรมไปใช้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 คน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยแต่ละโรงเรียนได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเป็นโรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมการพัฒนา

กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 องค์ความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ Barnard (1926) ; Stogdill (1956) ; Smith (1974); Sergiovanni (1973); Marriner (1980); Luthans (1985); Wallace (2013); Leithwood และคณะ (2006) ; Suber (2011) ; Stronge และคณะ (2008); Gurr และคณะ (2014); Hallinger และ Murphy (1987); กนกอร สมปราชญ์ (2558)

สังเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย 43 ตัวชี้วัด คือ

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

- 1) ศึกษาความจำเป็นเชิงกลยุทธ์
- 2) กำหนดจุดยืนเชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์
- 3) การประเมินศักยภาพ SWOT

1.2 การวางแผนกลยุทธ์

- 1) การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 2) การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์

1.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

- 1) กำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้
- 2) การทำให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์
- 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรม

1.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

- 1) การกำกับติดตาม
- 2) การประเมินผล

2. การปฏิบัติการภาวะผู้นำ มี 3 องค์ประกอบย่อย 20 ตัวชี้วัด ดังนี้

2.1 เป็นแบบอย่างที่ดี

- 1) ยึดมั่นค่านิยมในการทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
- 2) กระตือรือร้น เพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

3) ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม

4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

2.2 ความสามารถในการจูงใจ

1) กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสานฝันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

3) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง

4) การให้โอกาสผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจ

5) สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน

6) ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ร่วมงาน

7) เป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ของ

ขององค์กร

ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 มีความคิดสร้างสรรค์

1) มีความคิดที่มีความแปลกใหม่

2) กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น

3) นำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

4) สามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

5) หาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน

6) เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้

7) สามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้ตามความ

เหมาะสม

8) เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน

9) มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนสรุปหรือ

ตัดสินใจ

3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มี 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

3.1 การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ

1) สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความสามัคคี

2) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก

3) มีความผูกพันด้วยความรู้สึกร่วมกัน

4) การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ

5) กำหนดบทบาทการทำงานชัดเจน

3.2 การประสานงาน

- 1) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน
- 2) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรงสมาชิก

3.3 การมีส่วนร่วม

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 3) เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขร่วมกัน

3.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

- 1) จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง
- 2) มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- 3) มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้ ข้อมูลข่าวสารได้

ทั่วถึง

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Dubrin (1998); Ronald (2000); Mejia และคณะ (1995); Noe และคณะ (2012); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544); ญัณฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551); สัมมา รัตนธย์ (2553); อำนาจ ธีระวนิช (2553); และ เพ็ชรี ระบุวิเชตร์ (2554) ผู้วิจัยได้ ศึกษาและสังเคราะห์ เพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้วิธีการดังต่อไปนี้

- 2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning)
- 2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 2.3 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 2.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
- 2.5 การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)
- 2.6 การเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (Action Learning)
- 2.7 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ ทรรษา สุขกาล (2543); Baar และ Keating (1990); Styles (1990); Taba (1962); Houle (1996); Caffarella (2002) ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรม

เสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้องค์ประกอบของโปรแกรมดังนี้

- 3.1 หลักการของโปรแกรม
- 3.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- 3.3 เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม
- 3.4 กิจกรรมการพัฒนา
- 3.5 การวัดและประเมินผล

4. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (Analyze the Training Need) 2) การออกแบบโปรแกรม (Design the Training Program) 3) การใช้โปรแกรม (Implement the Training Program) และ 4) การประเมินผลโปรแกรม (Evaluate the Training Program),

จากแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบ โมดูลหรือชุดกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้พื้นฐาน มีหลักการ มีคุณลักษณะและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และการศึกษาดูงาน

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้าง พัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติการภาวะผู้นำ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวิสัยทัศน์ค่านิยมและทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในปฏิบัติตามหน้าที่ มีแนวปฏิบัติที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายนอกและภายใน ชุมชนมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

3.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดร่วมกันกับบุคลากร และจัดทำวิสัยทัศน์ตามขั้นตอน มีวัตถุประสงค์เป็นเอกภาพ โดยมีการประเมินวิสัยทัศน์เป็นประจำเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ตรงกัน บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตรงกัน มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการประเมินผลวิสัยทัศน์เป็นประจำเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนและตรงกัน

3.2 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ จนทำให้บุคลากรเกิดความนับถือ เป็นที่ศรัทธาของทุกคน ประกอบด้วย

3.2.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารตามค่านิยม คุณธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม ในด้านการเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีอันดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติการแต่งกายและกิริยามารยาท ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากรในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการควบคุมการตรวจสอบผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรมมีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

3.2.2 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติในทางที่จูงใจให้ เกิดแรงบันดาลใจกับคณะครูและชุมชน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย ความท้าทายในเรื่องราว มี การแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และทำให้คณะครูและชุมชนสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต และผู้บริหารสร้างความหวังที่ต้องการชัดเจน แสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ครูและชุมชน มองข้ามประโยชน์ของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน ทำให้คณะครูและชุมชนรู้สึกว่ามีคุณค่าและบริหารโรงเรียนยังกระตุ้นให้คณะครูและชุมชนสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3.2.3 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงออกถึง 1) การมีความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง การมีความคิดที่มีความแปลกใหม่ กล้าคิด กล้าแสดงออกให้รู้ สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม 2) มีความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว สามารถหาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้ 3) การมีความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ ต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน และ 4) ความละเอียดลออในการ คิด (Elaboration) หมายถึง มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนสรุปหรือตัดสินใจ

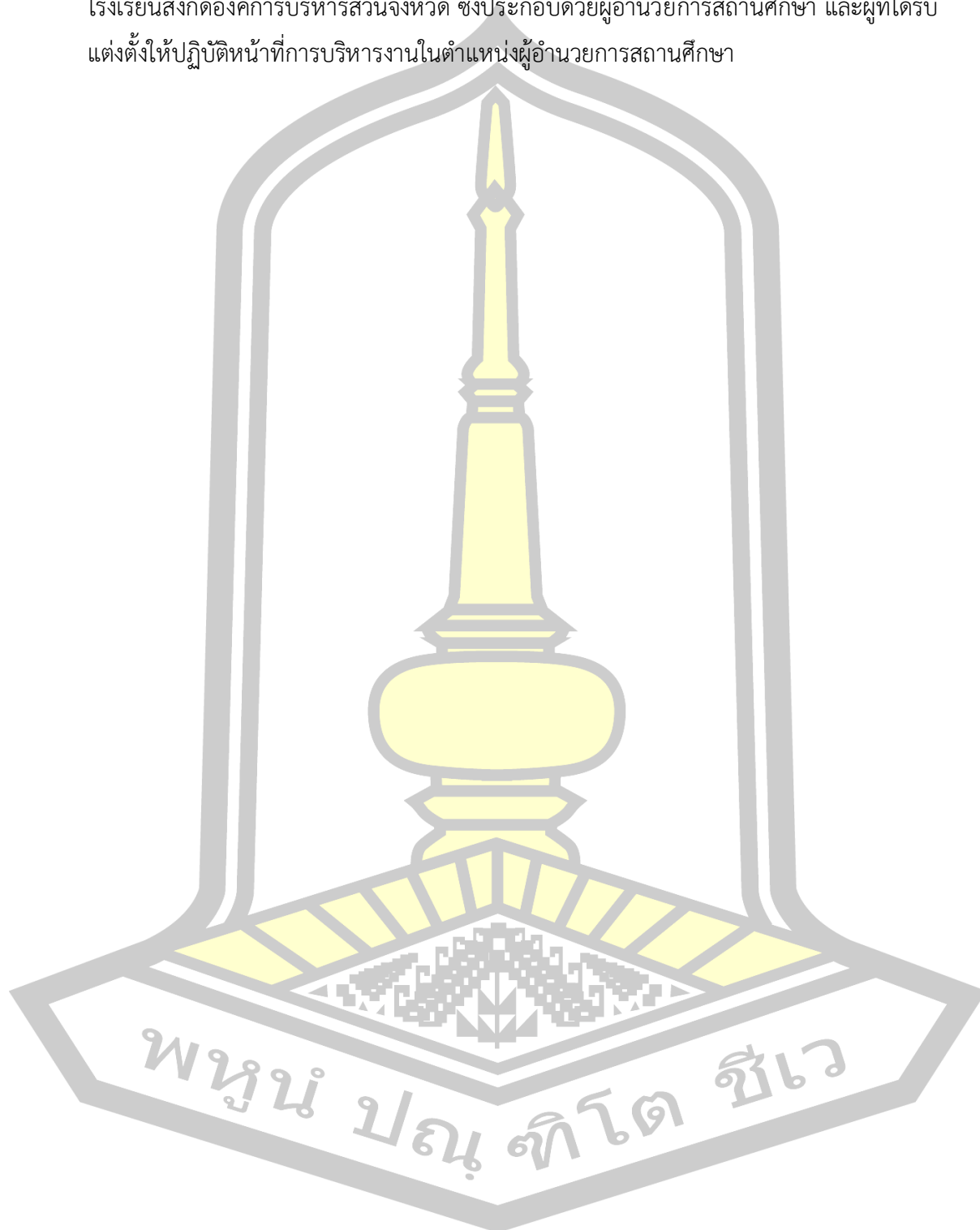
3.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเอาใจใส่ งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างเผยแพร่ เกียรติประวัติที่ดั่งงามของสถานศึกษา การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ชี้นำ จูงใจ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น เคารพเชื่อฟัง ปฏิบัติตาม กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจตามความต้องการตนได้ โดยมีเป้าหมายความสำเร็จ ของกลุ่มหรือองค์กรเป็นสำคัญ

5. การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอน แนววิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติ ของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงสุด เพื่อพัฒนาท่าทีของบุคลิกภาพใน การทำงานเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์

6. โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับ มัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)
 - 1.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Traits)
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)
2. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4 การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.2 รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 4.1 ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 4.3 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 4.4 การประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 4.5 รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรความสำเร็จขององค์กร บุคลากรหรือพนักงานขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร หากทุกคนในองค์กรมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นในตนเองก็จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Bass (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคิด ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Koontz และ Wehrich (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หรือ อิทธิพล หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุดอย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Yukl (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลให้บุคคลกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์

Kouzes และ Posner (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำเป็นศิลปะของการระดม รวบรวมบุคคลอื่นที่มีความต้องการต่อสู้เพื่อมีปณิธานร่วมกัน

Rost (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน โดยเป็นผู้ที่ตั้งใจจริงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Bolden (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนมีความสัมพันธ์กับกระบวนการขององค์กรทางสังคมและส่วนบุคคลที่สำคัญอื่น ๆ มากมาย โดยขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการมีอิทธิพลต่อบุคคล โดยมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานเพื่อเป้าหมายของกลุ่มไม่มีการบังคับแต่มีแรงจูงใจของบุคคล

Hogan และ Kaiser (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำควรจะกำหนดไว้ในแง่ของความสามารถในการสร้างและรักษากลุ่มที่มีประสิทธิภาพดีเมื่อเทียบกับการแข่งขัน

Thompson (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มและเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้นำหนทางให้ผู้อื่นทำตาม โดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง

FM 6-22 (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการที่มีอิทธิพลต่อบุคคล โดยการให้วัตถุประสงค์ทิศทางและแรงจูงใจในขณะที่มีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจและมีการปรับปรุงองค์การ

Vroom และ Jago (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุสิ่งที่ดี

Northouse (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นเข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่เราต้องการ อีกทั้งส่งเสริมความพยายามของบุคคลและส่วนรวมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทาย ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

ธวัช บุญยมนิ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารผู้บริหารอาจไม่ใช่ผู้นำ แต่ผู้บริหารควรจะมีภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำหากพิจารณาจากรูปแบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งที่เป็นทางการแต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น พิจารณาจากพฤติกรรมจะพบภาวะผู้นำเชิงติดตาม ดูแลกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แหล่งที่มาของอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับตามกฎหมายความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง โดยทั่วไปผู้บริหารจะมีอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย ในขณะที่ผู้นำมักจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงจะก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด และต่อต้านน้อยที่สุด ส่วนการใช้อำนาจการบังคับจะเกิดความผูกพันน้อยที่สุดและเกิดการต่อต้านมากที่สุดและการต่อต้านน้อยที่สุด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้ง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่ม บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึงบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือและ สามารถจะสร้างอิทธิพลต่อใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

กริณย์ ปัญญา (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของ บุคคล ที่สามารถชักจูง โน้มน้าว ชี้แนะ สั่งการหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภารดี อนันต์นารี (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการ ชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือ อาจสรุปได้ว่า หมายถึงการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตาม เป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ทองใบ สดขาลี (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ บุคคล ใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณันท์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง มีอำนาจ อิทธิพลแสดงบทบาทหน้าที่จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ มีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change)

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการ ชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่า หมายถึงการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence)

หรือการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้ผู้อื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ตัวอยุ่ลักษณะ พวงนิล (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายของ องค์กร

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคล ที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้นำ ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้ศิลป์ในการ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็น คุณลักษณะพฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิต ของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและ ช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกซึ่งอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจและสร้างแรงกระตุ้นผลักดัน ให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์กรได้เกิดแรงบันดาลใจและปฏิบัติตามเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปกรณ วังศรีธนพิบูลย์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง 1) การ แกรับความรับผิดชอบในขณะที่ผู้อื่นสรรหาคำแก้ตัว 2) จุดแรงบัลดาลใจ วาดภาพให้ผู้อื่นมองเห็น ศักยภาพในการทำประโยชน์ที่ซ่อนในตัวเขา 3) การมองเห็นโอกาสในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นวิกฤต 4) การทำฝัน ให้เป็นจริง 5) ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองโดยไม่กลัวความล้มเหลว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตน สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น จูงใจ ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น เคารพเชื่อฟัง ปฏิบัติตาม และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจตามต้องการของตนได้ โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นสำคัญ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Traits)

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ถือว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุข ร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาสูง สถานะทางสังคมดี 3) สติปัญญาความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Task Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้อะไรก็ตามมีความรับผิดชอบไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค และมุ่งมั่นในงาน และ 6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ประสานความร่วมมือ ความสามารถ ในการบริหาร ความมีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง รู้จักกาลเทศะ

Hersey และ Blanchard (1982) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์และกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation)

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) การเข้า กับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) ทักษะที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) ความสามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and others) 5) ความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) ทักษะในด้านการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) ความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในด้าน การตัดสินใจ (Decisive)

James และ Barry (1995) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่อง และสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการของผู้นำ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือ มีดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ (Being Honest) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่พูดจริง มีจริยธรรมเป็นหลักยึดสำหรับผู้อื่นทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ 2) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางและคำนึงถึงอนาคตขององค์กร และจะต้องบอกผู้ร่วมทางได้ว่าเขาจะเดินทางไปอยู่ที่ใด 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น (Inspiring) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีพลังอำนาจมากมีแนวคิดในทางบวกเกี่ยวกับอนาคตเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นรวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้ผู้นำคนนั้นล้มเหลว ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being Competent) โดยไม่จำเป็นต้องเก่งทางด้านเทคโนโลยีของการทำงานแต่จะต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำและสภาพองค์กรที่เขาทำงานอยู่ เช่น ผู้นำระดับสูงในองค์กรจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเก่งทางเทคนิค

Armstrong (2009) ได้สรุปคุณลักษณะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถชักจูงให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และคำนึงร่วมกัน 2) สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูง 4) มีกระตือรือร้นสูง 5) มีความคิดสร้างสรรค์ 6) สร้างความร่วมมือในทีมงาน 7) ตัดสินใจได้เด็ดขาด 8) น่าเชื่อถือ 9) มีความสง่างามโดดเด่น 10) มีความไว้วางใจระดับกระแฉ่ง 11) อดทนสูง 12) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี 13) มีความรับผิดชอบสูง 14) มองปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย 15) มีความตั้งใจ

ณัฐฤติ ภารพบ (2553) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงมักจะจัดรูปแบบขององค์กร การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993) จะเน้นการปฏิบัติแบบเดียวกัน (Uniformity) และการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติ (Conformity) เป็นหลักในขณะที่ยุคผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์กรจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงานผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptable Culture) พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการ

แสดงออกโดยเปิดเผยของ ผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรมในการแสดงความคิดเห็นต่อการรับฟังความคิดและแบบอันหลากหลาย (Diversity of Thought and Styles) ของผู้อื่นให้เกิดขึ้นในองค์กร

วารุ เพ็งสวัสดิ์ (2549) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จจำแนกได้ 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบากการมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่นมีฐานะมีความสามารถในการคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญาประกอบด้วยมีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบมีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัวและความเสียสละ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำคือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอันจะนำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วง ไปได้ด้วยดีประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ด้าน คือ 1) ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) 2) ด้านการยอมรับ (Acceptance) 3) ด้านศักยภาพมีขีดความสามารถในการทำงาน ให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill)

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำว่า แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะทางกาย คือ มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีสุขภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น พุดจาไพเราะ 2) ลักษณะทางจิตใจ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่นและมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจทางสังคม ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการมุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิด ที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี

คุณธรรมจริยธรรมและสามารถกำหนดทิศทางขององค์การผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยคำนึงถึงเป้าหมายและอนาคต ขององค์การเป็นสำคัญ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

การศึกษาภาวะผู้นำจำเป็นต้องทราบทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำอย่างครอบคลุมทุก ๆ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบพฤติกรรมและลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ อันมีประโยชน์ในการนำมาใช้ในการบริหารงาน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556) จากการศึกษาภาวะผู้นำพบว่า ผู้นำในยุคดั้งเดิมมีอยู่หลากหลายรูปแบบ หลายลักษณะซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับยุคสมัยและบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำก็มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอีก ทั้งยังมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory of Leadership) เริ่มมีการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ เริ่มจากการศึกษามาตั้งแต่ ค.ศ. 1841 Thomas Carlyle ได้เป็นผู้ริเริ่มในการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ต่อมาในปีการ ค.ศ. 1994 Ronald Heifety ได้ศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 ที่เรียกว่า The great man ความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีนั้น Locke (1991) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ 1) การมีแรงขับ (Drive)ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด 2) การจูงใจ (Motivation) 3) ความกระตือรือร้น (Ambition) 5) ความมีพลัง (Energy) และ 6) ความคิดริเริ่ม (Initiative) รวมทั้งการมีอำนาจในตนเอง ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) 2) ความสุจริต (Integrity) 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confident) ความสามารถในการรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ (Cognitive Ability) และความรู้ในเชิงธุรกิจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งต่อผู้นำ จากการศึกษาวิจัยพบว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556) ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (1990) คือ 1) The Tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีอำนาจพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและ

พัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา (อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์, 2553)

Moorhead และ Griffin (1995) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำว่าเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำและเป็นผู้ตาม คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kouzes และ Posner (1995) ได้ศึกษาวิจัยสำรวจความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงาน จำนวน 7,500 คน ผลจากการศึกษาวิจัย สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำตามความเห็นของพนักงานที่สำคัญ มีดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ 2) การมองการณ์ไกล 3) ความสามารถในการจูงใจ และ 4) ความสามารถในการทำงานสูง

Rue และ Byars (1998) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำว่าเป็นการศึกษาลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้นำมากกว่าที่จะศึกษาว่า บุคคลที่เป็นผู้นำได้ทำอะไร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำในยุคแรกส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ความต้องการมีอำนาจความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งคุณลักษณะที่เป็นความถนัดตามธรรมชาติ ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่นกัน ด้านสติปัญญาทั่วไป ความคล่องแคล่วทางวาจา และ ความสร้างสรรค์ เป็นต้น

ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านอารมณ์ ร่างกายและจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำทุกคน โดยมีคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล คุณลักษณะทางสังคมและคุณลักษณะทางกายภาพ สามารถพัฒนาขึ้นมาได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแตกต่างกัน ดังนี้

Lewin และคณะ (1939) นักการศึกษาจากมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใดซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 แบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

ประเภทที่ 2 แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader Style) ผู้นำแบบนี้จะยินยอมให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะยอมรับฟัง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประเภทที่ 3 แบบตามสบาย (Laissez-faire Style) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุม ผู้นำอาจจะมีใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลย จากการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจระดับสูงเมื่อทำงานร่วมกับผู้นำที่ใช้รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่ารูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ

Likert (1967) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชานักวิจัยได้ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กำหนดผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประเภท คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Job Centered Behavior) และ 2) พฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (People Centered Behavior) ดังแสดงใน ภาพประกอบ 2

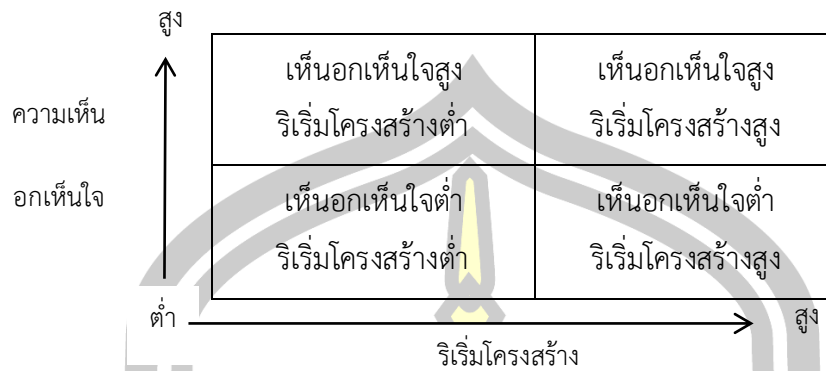


ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน
ของ Likert (1967)

จากภาพประกอบ 2 ได้แสดงพฤติกรรมของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีพฤติกรรมที่มุ่งงานโดยให้ความสำคัญกับงานจะ วางแผนการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการประสานงาน การจัดสรรทรัพยากร และมีพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น เช่น ให้ความเชื่อใจ เชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระทำที่เป็นมิตรต่อกัน

Stogdill และ Coons (1951 cited in Hoy and Miskel, 2001)

นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) (cited in Hoy and Miskel, 2001) ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งริเริ่มโครงสร้าง (Initiative Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นสำคัญ โดยจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดระยะเวลาในการทำงานให้สมาชิกกลุ่มดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์การและอธิบายสิ่งที่ต้องทำชัดเจน ผู้นำจะปฏิบัติโดยมีความเชื่อมั่น และ 2) พฤติกรรมผู้นำ ที่มุ่งความเห็นอกเห็นใจ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เป็นมิตร มีความเห็นอกเห็นใจ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้งดังแสดงในภาพประกอบ 3

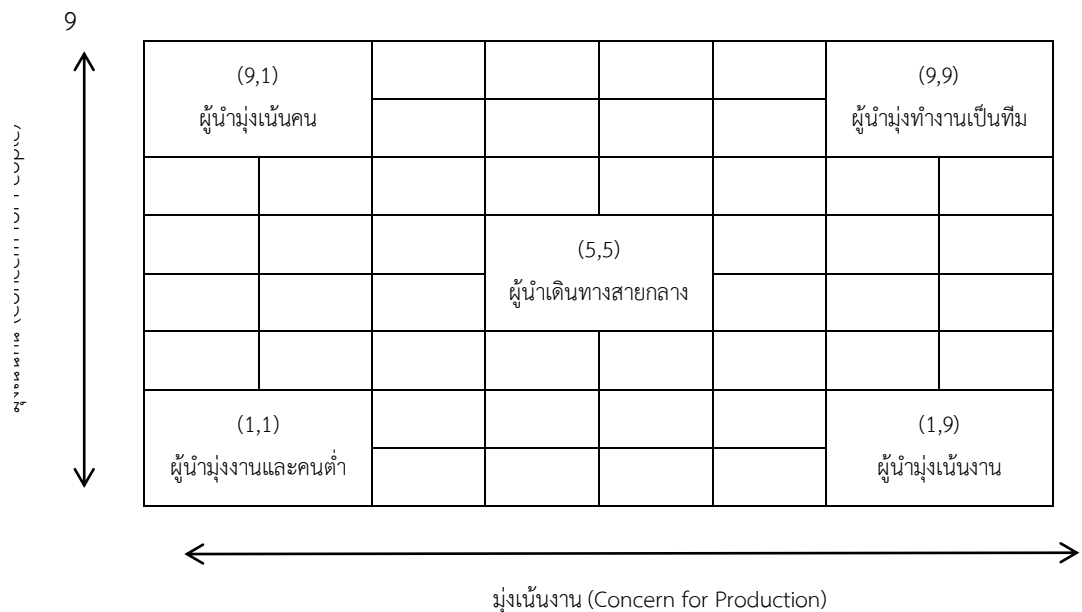


ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ
ของ Stogdill

จากภาพประกอบ 3 พบว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการบูรณาการระหว่างพฤติกรรมพื้นฐาน 2 ประเภท ที่เป็นอิสระจากกันจนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ตามความมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบและสถานการณ์

Blake และ Mouton (1964) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำ เรียกว่า ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid/Managerial Grid) ได้นำผลการพัฒนาการวิจัยมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) ใช้โครงข่ายการบริหาร เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลของการทำงาน แยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ดังแสดงในภาพประกอบ 4

พูนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ 4 แบบจำลองโครงข่ายพฤติกรรมของผู้นำ
(Blake และ Mouton, 1964)

จากภาพประกอบ 4 แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้นำ ตามแนวคิดของ Blake and Mouton โดยให้แกนตั้งเป็นระดับมุงเน้นคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับมุงเน้นงาน (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในระดับมุงเน้นงานและระดับมุงเน้นคนของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่มุงเน้นการทำงาน หรือมุงเน้นความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด โดยแต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างกัน แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

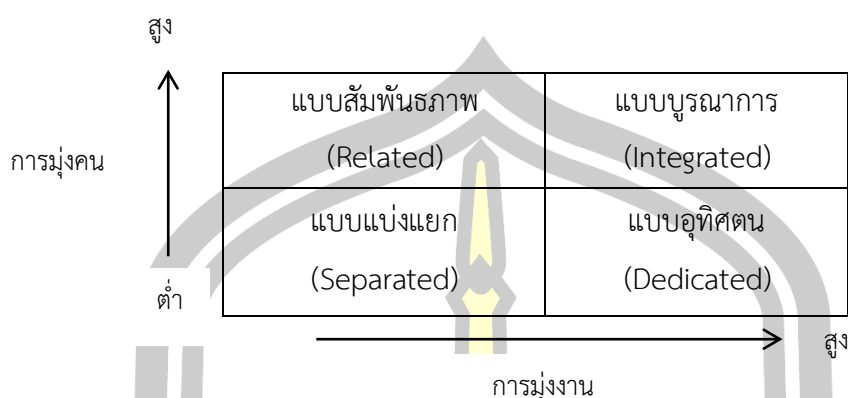
1. ประเภทที่ 1 (1,1) (Impoverished Management) ผู้นำมุงงานและคนต่ำ เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกันตำแหน่ง ไม่มีภาวะผู้นำ ใช้ความพยายามในการดำเนินงานต่ำ ทำให้ภารกิจไม่เสร็จตามเป้าหมาย มีอำนาจต่ำ ขาดการประสานงาน มักมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแทนตนเองและจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์การ
2. ประเภทที่ 2 (9,1) (Country-Club Management) ผู้นำมุงเน้นคน เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานแต่จะให้ความสนใจในผลงานหรือผลผลิตน้อยทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร

3. ประเภทที่ 3 (1,9) (Task Management) ผู้นำมุ่งเน้นงาน เป็นผู้ที่มีความสนใจ ผลงานเป็นหลัก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ แต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ

4. ประเภทที่ 4 (9,9) (Team Management) ผู้นำเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำที่ให้ความ สนใจทั้งคนและงาน ผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม เน้นสร้างบรรยากาศในการทำงานกระตุ้นให้เกิด แรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความรักและความผูกพันกับองค์กรทำให้ งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการและมีประสิทธิภาพ

5. ประเภทที่ 5 (5, 5) (Middle-of-the-Road Management) ผู้นำเดินทางสายกลาง เป็นผู้นำที่เดินทางสายกลาง ให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถ เกิดขึ้นได้แต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงและการใช้อำนาจในการบริหารงาน ซึ่งก็ไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำ ประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่เน้นการทำงานเป็นทีม

จากโครงข่ายพฤติกรรมของผู้นำ ตามระดับมุ่งเน้นคน (Concern for People) และระดับ มุ่งเน้นงาน (Concern for Production) ดังกล่าว ตามแนวคิดของ Blake และ Mouton ให้ทัศนะว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (9,9) เป็นพฤติกรรมทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและ ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดได้สร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ (Reddin's the Three-Dimention Theory of Leadership) ได้พัฒนาทฤษฎี 3 มิติของภาวะผู้นำ จากแนวคิดจากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ คือ 1) แบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Behavior) และ 2) แบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดย Reddin เชื่อว่าการทำงานให้สำเร็จผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผลการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมายจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของ ผู้นำ ซึ่ง Reddin ได้เสนอแบบของผู้นำ 4 แบบ ที่ได้จากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมการทำงาน ของผู้นำ 2 แบบ หรือ 2 มิติ และมิติ ที่สามได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการจำแนกผู้นำที่มี ประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพโดยสามารถแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ดังแสดง ในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แบบแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ
ของ Reddin (1970)

จากภาพประกอบ 5 จะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ (Related Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า นักพัฒนา (Developer) คือ ผู้นำจะเลือกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถด้านการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ นำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพที่ขาดประสิทธิภาพเรียกว่า นักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพื่อหวังที่จะใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าว นำมาซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้นำ เน้นการเป็นผู้นำที่ต้องการมวลชนสนับสนุนตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตัวเอง
2. ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Style) หมายถึง ผู้นำที่ต้องการความสำเร็จของงาน มีประสิทธิภาพสูงและการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า นักบริหาร (Executive) คือ ผู้นำจะเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด โดยผู้นำจะบูรณาการความต้องการขององค์กรและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยกัน มีทิศทางเดียวกัน ส่วนผู้นำแบบบูรณาการที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้ประนีประนอม (Compromiser) คือ ผู้นำที่มุ่งจะประนีประนอมให้ความสำคัญกับงานและผู้ปฏิบัติงานในระดับที่เท่ากันและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งส่งผลให้ผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ ไม่เกิดความท้าทายขึ้นในองค์กรทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร

3. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Style) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูงมาก โดยไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบอุทิศตนที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่จะชี้แนะการปฏิบัติงานในทุกด้านแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้วย ส่วนผู้นำแบบอุทิศตนที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบรวมอำนาจ (Bureaucrat Autocrat) ผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ให้ความสนใจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและชอบสั่งการมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด สร้างแรงกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตนเอง

4. ผู้นำแบบแบ่งแยก (Separated Style) หมายถึง ผู้นำที่สนใจทั้งในเรื่องการทำงานและลูกน้องน้อยมาก จนถือได้ว่าเป็นผู้แยกตัวออกไปการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ก็ทำตามกฎระเบียบของหน่วยงาน ผู้นำแบบแบ่งแยกที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้บริหารแบบทางการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่ตนเองได้รับมอบหมายมา โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ส่งสารเท่านั้น ผู้นำแบบแบ่งแยกที่ไม่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้ละทิ้งหน้าที่ (Deserter) คือ ผู้นำละทิ้งทั้งงานองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่แทนผู้นำทุกเรื่อง โดยผู้นำจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตัวเองต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และจะทำทุกอย่างเพื่อให้ตนเองสามารถ ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่ได้หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้น

จากการศึกษาพฤติกรรมตามแนวคิดภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ (Reddin's the Three - Dimensions theory of Leadership) ตามแนวคิดของ Reddin ให้ทัศนะว่า พฤติกรรมของผู้นำ จะมีประสิทธิผลมากเท่าใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยแต่ละสถานการณ์มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการแสดงออกของผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำที่มุ่งสร้างประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดแก่ผลของการปฏิบัติงานและส่งเสริมผลผลิตองค์กรเป็นหลัก ไม่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) ผู้นำที่มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Theories of Leadership)

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นการศึกษาทฤษฎีที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีดั้งเดิมที่มีอยู่ โดยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะเน้นการบริหารจัดการของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

Fiedler (1967 cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ ว่ามีความแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในสถานการณ์ที่ต่างกัน ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้

- 1) ระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำและความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่ารูปแบบผู้นำเฉพาะรูปแบบหนึ่ง จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญ คือ การหารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่ง Fiedler ได้แบ่งรูปแบบผู้นำตามแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ออกเป็น 2 ชนิด คือ 1) ผู้นำที่เน้นงาน (Task Oriented) 2) ผู้นำที่เน้นสัมพันธภาพ (Relationship Oriented) โดย Fiedler ได้ทำการค้นหาคำบุคคลแต่ละคนจะเป็นผู้นำแบบใด โดยสร้างแบบสอบถามวัดประเมินผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า “Least Preferred Coworker (LPC) โดยมีคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบหรือไม่ชอบ” ซึ่งจะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 16 ลักษณะ และแต่ละลักษณะจะมีคะแนนจาก 1-8 คะแนน 1 คือ แย่ที่สุด คะแนน 8 คือ ดีที่สุด จากแบบสอบถามชุดนี้ทำให้ทราบว่าผู้นำเป็นบุคคลประเภทใด มุ่งเน้นงานหรือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ หากผู้นำมีคะแนนสูงก็แสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบทำงานด้วย แต่ถ้ามีคะแนนต่ำแสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบ (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) ดังตาราง 1

ตาราง 1 แบบจำลองความไม่แน่นอน LPC ของ Fiedler

ประเด็น	ระดับคะแนน								ประเด็น	คะแนน
พึงพอใจ เพลิดเพลิน	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่พึงพอใจ	
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร	
ปฏิเสธ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ	
ช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ซีร่าคาญ	
ไม่กระตือรือร้น	1	2	3	4	5	6	7	8	กระตือรือร้น	
เข้มงวด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย	
ห่างเหิน	1	2	3	4	5	6	7	8	ใกล้ชิด	
เย็นชา	1	2	3	4	5	6	7	8	อบอุ่น	
ให้ความร่วมมือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ให้ความร่วมมือ	
สนับสนุน	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่สนับสนุน	
น่าเบื่อ	1	2	3	4	5	6	7	8	น่าสนใจ	
ขวนทะเลาะ	1	2	3	4	5	6	7	8	ประนีประนอม	
มั่นใจตนเอง	8	7	6	5	4	3	2	1	ลังเล	
มีประสิทธิภาพ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่มีประสิทธิภาพ	
เศร้า	1	2	3	4	5	6	7	8	ร่าเริง	
เปิดเผย	8	7	6	5	4	3	2	1	ปิดกั้น	

ถ้าคะแนน ≤ 57 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นงาน

58-63 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่อยู่ตรงกลาง คือ คำนึงถึงผู้อื่น

≥ 64 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพ

จากตาราง 1 Fiedler กล่าวว่า คะแนน LPC ที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำได้ 2 แบบกล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่า ผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-Motivated) ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนน LPC สูงแสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) เพราะฉะนั้น LPC เป็นแบบทดสอบเพื่อวัดว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มุ่งเน้นงานหรือความสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาในแง่ของพฤติกรรมของผู้นำจนสามารถทราบรูปแบบของ

ผู้นำว่าเป็นอย่างไร Fiedler ได้ทำการประเมินสถานการณ์เพื่อที่จะจับคู่ผู้นำสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด Fiedler ได้สร้างปัจจัย 3 ประการ ที่มีผลต่อสถานการณ์ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Relationship) ผู้นำได้รับการยอมรับ สามารถเข้ากับกลุ่มสมาชิกได้อย่างดี ผู้นำไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มเพื่อความสำเร็จของงาน Fiedler เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดของสถานการณ์

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)

2.1 ความหลากหลายในเป้าหมาย และวิธีการบรรลุเป้าหมาย (Goal-Path Multiplicity)

2.2 มีระบบตรวจสอบการตัดสินใจ (Decision Verifiability)

2.3 มีความชัดเจนในการตัดสินใจ (Decision Specificity)

2.4 มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Goal Clarity)

3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา (Leader Position Power) เป็นขนาดของอำนาจที่ผู้นำได้รับจากตำแหน่ง ยิ่งตำแหน่งสูงผู้นำจะยังมีอำนาจสูงยิ่งขึ้น หากอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาในองค์กรชัดเจนก็จะทำให้ไม่เกิดความสับสนวุ่นวายในการทำงาน

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ผู้นำแต่ละคนจะมีภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่คงที่และมีวิธีการปรับปรุงและประสิทธิภาพของผู้นำเพียง 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 เปลี่ยนผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และวิธีที่ 2 เปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับผู้นำ

House (1971) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เรียกว่า ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ โดยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงินค่าตอบแทน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาตนเอง โดยผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานออกอย่างชัดเจน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือภายในกลุ่ม สร้างความพึงพอใจด้านการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจในเชิงการคาดหวัง (Expectancy Motivation Theory) มีสมมุติฐานหลักของโมเดล คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจ หากมีความเชื่อว่าตนเองมีศักยภาพในการทำงานและจะพยายามที่จะผลิตงานให้

ได้ตามที่ปรารถนาหรือตามความต้องการ โดยได้รับรางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่คุ้มค่า (Northouse, 2004) ตัวอย่างของสมมุติฐานเฉพาะของทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำ 5 รูปแบบ จะถูกกำหนดและมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมุติฐาน ที่เฉพาะ 5 สมมุติฐาน ปรากฏดังตาราง 2 (Hoy and Miskel, 2008)

ตาราง 2 แนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่

แนวคิดของทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่ (Concepts in the Reformulated Path-goal Theory of Leadership)			
พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior)		สถานการณ์ (situation)	ผลลัพธ์ (outcomes)
- ความชัดเจนของเส้นทาง-เป้าหมาย	- กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม	- แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา	- ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	- การเป็นตัวแทน	- ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	- การมอบอำนาจให้
- การทำงานที่ง่ายขึ้น	- การมีเครือข่าย	- ความต้องการปฏิบัติงาน	- ผู้ใต้บังคับบัญชา
- การได้รับความสนับสนุน	- เน้นคุณค่า		- ความมีประสิทธิภาพของ
- การมีปฏิสัมพันธ์	- การกระทำร่วมกัน		- ผู้ใต้บังคับบัญชา
			- ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

จากตาราง 2 ทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมายของภาวะผู้นำที่มีการปรับปรุงใหม่มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมุติฐาน ดังนี้

แนวคิดที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบสั่งการ (Path-goal Clarifying) คือ ผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยมีการให้รางวัลและการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นประจำ การมุ่งปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่สูง ผู้นำเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำมีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงานด้วย

แนวที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) หมายถึง การให้การสนับสนุนสวัสดิการทางสังคมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความเป็นกันเอง การใช้จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในการทำงาน สร้างการยอมรับในตัวผู้นำ แก้ปัญหาเมื่อองค์กรอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการท้อแท้

แนวที่ 4 พฤติกรรมแบบมุ่งสร้างคุณค่า (Value-based Leader Behavior) หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีประสิทธิภาพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ให้ความร่วมมือและให้การช่วยเหลือผู้ นำ รวมถึงการที่ผู้นำชี้ให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และใช้พฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคล

แนวที่ 5 การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) หมายถึง ผู้นำสร้างพฤติกรรม การมีภาวะผู้นำร่วมกับสมาชิกในกลุ่มงาน โดย House ได้เสนอสมมุติฐานที่ว่า การทำงานที่มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันในหน่วยงาน สามารถส่งเสริมได้โดยที่ผู้นำต้องให้ความร่วมมือและแสดงความรับผิดชอบร่วมกันกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันในองค์กรและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นรูปแบบในการบริหารงานของผู้นำที่จะต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ความพร้อม (Readiness) ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่น (Willingness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความต้องการจะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจถึงสถานการณ์ที่จะต้องปรับตัว โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมของผู้นำ 2) พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน 3) สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร 4) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 5) เป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับมาตราที่ใช้วัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่มีนำมาใช้มากที่สุดในการวัดปริมาณความสำเร็จขององค์การในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในบางครั้งอาจใช้วิธีการวัดเชิงกววิสัย (Objective Measure) ซึ่งเน้นหนักความเป็นปรนัยเพื่อขจัดอคติ โดยวัดจากผลงานหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพิจารณาจากการมีผลกำไรเพิ่มขึ้น ขอบเขตของกำไร การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น การมีส่วนแบ่งการตลาดความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับเป้าหมายการขายที่กำหนดไว้ผลตอบแทนการลงทุนผลิตภาพ ผลลัพธ์ของต้นทุนต่อหน่วย ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายจริงต่องบประมาณ

รายจ่ายที่ตั้งไว้ เป็นต้น แต่ในบางครั้งใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Measure) โดยประมาณค่า หรือจัดอันดับความมีประสิทธิภาพของผู้นำซึ่งวัดจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ กลุ่มผู้นำด้วยกันและกลุ่มของผู้นำและกลุ่มของผู้ตาม

ความเชื่อที่ว่าศักยภาพภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคนถ้ามีความตั้งใจจริงโดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ

1. ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง
2. ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ
3. ความสามารถในการสื่อความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้เชื่อถือและคล้อยตาม

ทักษะของนักวิชาการตะวันตกและนักวิชาการไทยสมัยใหม่ได้ให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายแนวทางที่น่าสนใจ คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยการให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และการมีส่วนร่วมทำงานหรือโครงการต่างๆ การเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ สามารถสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพได้อย่างดี ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า 70% ของการพัฒนาเป็นผลมาจากประสบการณ์ในงาน ในขณะที่มีน้อยกว่า 10% มีผลมาจากการฝึกอบรมโดยตรง

2. การบริหารการปฏิบัติเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานการมีพี่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการเป็นตัวแบบ การทำให้ดู อยู่ให้เป็นการสอนที่ดีและได้ผลดีที่สุด คือ การจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำที่มีประสบการณ์กับผู้ที่ต้องถูกดูแลตั้งนั้นการให้โอกาสได้ฝึกปฏิบัติงานที่ถนัด โดยมีพี่เลี้ยงเป็นตัวแบบจึงเป็นวิธีหนึ่งที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรกลับนำมาใช้อีกในปัจจุบัน

3. การเรียนรู้จากห้องเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอกหน่วยงานต่างๆ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจขององค์กรต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะสิ้นเปลืองงบประมาณค่อนข้างมากและไม่คล่องตัวสำหรับคนหนุ่มมาก ที่มีหน่วยงานกระจัดกระจาย

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง เป็นการไปเรียนรู้ เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวทางปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ยังมีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน

ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่มีความเป็นอัจฉริยภาพอย่างแท้จริงได้นั้นย่อมอยู่ที่บุคลิกและจิตลักษณะ โดยเฉพาะการมีความกล้าหาญเชิงจริยธรรมที่จะนำความเก่ง ความดีของตนเองเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงาน ในการประกอบธุรกิจแล้ว การมีส่วนร่วมบำรุงส่งเสริม

สวัสดิการและคุณภาพผู้อื่น ความสุขของคนอื่น ความสงบสุข ความก้าวหน้า และความรุ่งเรืองของมนุษยชาติที่เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่มีความเป็นอัจฉริยภาพในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ เจตคติของผู้ตามก็มักนิยมนำมาเป็นตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของผู้มาได้เช่นกัน เช่น จากการถามว่าผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการและสิ่งที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ผู้ตามมีความชอบ นับถือ ชื่นชม ต่อผู้นำหรือไม่ ผู้ตามอุทิศตนต่อการทำงานและปฏิบัติตามผู้นำด้วยดีหรือต่อต้านเพิกเฉยหรือเป็นบ่อนทำลายผู้นำหรือไม่ เป็นต้น การวัดเจตคตินิยมใช้แบบสอบถามหรือชุดเจเนมิกใช้วิธีวัดเชิงทวิสัยด้วยเช่น การวัดภาวะการขาดงาน การลาออกจากงาน โดยสมัครใจ ความคับข้องใจ สภาพการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา การขอย้ายความเฉื่อยงาน การผลงานโดยผิดกฎหมาย และการจงใจทำลายเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อมที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเป็นปฏิปักษ์ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำอาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่มโดยวัดจากการรับรู้ของผู้ตามและหรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจแก้ปัญหา ตัดสินใจหรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตามเพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนารทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่ เป็นต้น

การเลือกใช้เกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และค่านิยมของการวัดที่ผู้ประเมินคำนึงถึง อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ นิยมใช้เกณฑ์ที่หลากหลายกว่ากลุ่มผู้ตาม การมีหลายเกณฑ์เช่นนี้ผู้ประเมินต้องตัดสินใจเองว่าจะวัดด้วยเกณฑ์ใดจึงจะตรงประเด็นซึ่งการวัดประสิทธิผลด้วยเกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นนี้พบว่าบางเกณฑ์ก็ไม่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพ ในขณะที่บางเกณฑ์มีความสัมพันธ์ทางตรงกันข้าม เช่น การวัดประสิทธิผลของผู้บังคับการหนึ่งอาจพบว่ามียอดการขายเพิ่มและผลกำไรสูงขึ้นในระยะเวลานานแต่อย่างไรก็ตาม ยอดขายและผลกำไรที่สูงขึ้น อาจเกิดจากสาเหตุอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เช่น อาจเกิดจากการไม่ซ่อมบำรุงเครื่องมือในการผลิต การไม่ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ การไม่ทำวิจัยและพัฒนา และการไม่ลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะพนักงาน เป็นต้น ซึ่งถ้ามองไปในระยะยาวแล้วจะพบว่าสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้

ทั้งยอดขายและผลกำไรลดลงจากการวัดในลักษณะเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า แม้ในเกณฑ์อย่างเดียวกันก็มีการสลับค่าหรือความหมายของสิ่งที่วัดได้เสมอ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้จึงอาจวัดโดยใช้หลายๆ เกณฑ์และใช้เวลาในการวัดให้ยาวนานขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้จำแนกได้อย่างแท้จริงว่าสิ่งใดเป็นผลกระทบ ที่เกิดจากภาวะผู้นำจริงๆ

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับจากภาวะผู้นำนี้เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเพื่อให้เกิด 1) การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal) 2) การดำรงอยู่ของกลุ่ม (Group Survival) 3) ความเจริญเติบโตของกลุ่ม (Group Growth) 4) การเตรียมพร้อมของกลุ่ม (Group Preparedness) 5) ความสามารถของกลุ่ม (Group Capacity) ที่นำมาใช้แก้วิกฤตการณ์ต่างๆ 6) ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ 7) พันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารเป้าหมายของกลุ่ม 8) สภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (Well - Being) ของกลุ่ม 9) การพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม (Development of Group Members) 10) การธำรงสถานภาพ (Status) ของผู้นำในกลุ่ม

การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) เชิงปริมาณ เป็นการพิจารณาว่าจากการทำงานของผู้นำของกลุ่มหรือขององค์การว่า มีการประสบความสำเร็จทางด้านตัวเลขด้านที่ชี้ถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด และบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยอาศัยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด ตลอดจนการใช้กฎเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนี้ 1) กำไรที่เติบโตขึ้น (Profit Growth) 2) กำไรส่วนเกิน (Profit Margin) 3) ยอดขายเพิ่มขึ้น (Sales Increase) 4) ส่วนครองตลาด (Market Share) 5) ยอดขายที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Targeted Sales) 6) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) 7) ผลผลิต (Productivity) 8) ต้นทุนต่อหน่วยต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ (Cost per Unit of Output) 9) ต้นทุนที่มีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่าย (Budgeted Expenditures)

การวัดประสิทธิผลจากการเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Sales) หรือผลผลิต (Output) บางทีก็คิดจากต้นทุนเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพและกำไรที่ลดลง (Lower Profits) ซึ่งสามารถวัดได้ง่ายกว่าผลกระทบทางการค้าสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น กำไรอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงสั้นๆ โดยมีได้คำนึงถึงกิจกรรมที่กระทำอยู่ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้เกิดผลกระทบต่อกำไรที่ควรจะได้รับ เช่น การบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้อยู่ การวิจัย การพัฒนา และการลงทุนในด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ ส่วนในระยะยาวผลกระทบที่จะได้รับ ได้แก่ การตัดทอนกิจกรรมที่จำเป็นออกไปย่อมส่งผลให้กำไรลดลงไปได้เพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ วิธีที่ดีที่สุดคือการศึกษาวิจัยในสภาวะการณ์ที่หลากหลายและหาวิธีมาตรการต่างๆ มาใช้ทำการทดสอบ (Examine) ความสามารถของผู้นำ

การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) เชิงคุณภาพ เป็นการวัดประสิทธิผล ผู้นำทางด้านคุณภาพ การทำงาน ทักษะ และความคิดเห็นของผู้นำเอง พนักงานกลุ่มที่ทำงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ทางด้านค่านิยม (Values) ของบุคคลที่ทำการประเมินผลในระดับ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งย่อมจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของบุคคลในระดับล่าง ดังนั้น การวัด ประสิทธิภาพด้วยตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องความพึงพอใจของผู้ประเมิน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อม จะหาบรรทัดฐานที่ถูกต้องได้ยาก การวัดประสิทธิผลของผู้นำเชิงคุณภาพ (Leader Effectiveness) เชิงคุณภาพ มีดังนี้

1. ทักษะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำของตน ในกรณีนี้จะพิจารณาว่าผู้นำได้ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการและบรรลุความหวังที่ตั้งไว้หรือไม่ ผู้ตามมีความชอบ ตลอดจนให้การเคารพนับถือและชื่นชมผู้นำของตนมากน้อยเพียงใดรวมทั้งได้บังคับบัญชาให้ ความสำคัญต่อพันธะผูกพันในการปฏิบัติงานตามคำขอร้องของผู้นำหรือพวกเขายังขัดขืนปล่อยปละ ละเลย และต่อต้านมากน้อยเพียงใด ทักษะ (Attitude) ของผู้ตามสามารถวัดได้จากการออก แบบสอบถาม หรือใช้การสัมภาษณ์ (Interview)

2. ลักษณะของการอุทิศตนของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการทำงาน ของกลุ่ม ในกรณีนี้จะพิจารณาว่าผู้นำได้อุทิศตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) ในด้านต่างๆ คือ 1) การพัฒนาให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ให้กับกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ 2) การเพิ่มพูนทรัพยากรและความพร้อมของกลุ่ม (Readiness of Group) ที่จะต้องเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงและการเกิดวิกฤตการณ์ (Crisis) ได้มากน้อยเพียงใด 3) ผู้นำสามารถปรับปรุงคุณภาพ วิถีทางของการทำงาน 4) สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและบุคคลภายนอก (Outside Observer) 5) เพิ่มพูนทักษะ (Skill) 6) อุทิศตนเพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาการให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพียงใด

3. ความสามารถในการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิก แรงจูงใจของ สมาชิก ความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความสามารถในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ในหมู่สมาชิกมีมากน้อยเพียงใด

ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) การให้ความหมายของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ” มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ตัวแปร (Variables) เพื่อให้นิยามของ คำว่า “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ตัวอย่าง เช่น ฟีดเลอร์ (Fiedler) เจ้าของทฤษฎีภาวะ ผู้นำตามสถานการณ์ ได้ให้นิยามความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี” ส่วนในทัศนะของเฮาส์ (House) เจ้าของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ซึ่งรายละเอียดอยู่ในบทที่ 10 ได้เน้นความพึงพอใจของ

ผู้ตาม (Follower Satisfaction) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงให้นิยามว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ตามของตนบังเกิดความพึงพอใจ” ในขณะที่กลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 11 และ 12 ได้นิยามความหมายของประสิทธิภาพ คือ “ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้าง (Large – Scale Change) ขึ้นในองค์กร”

นอกจากนี้ยังพบว่า นิยามของประสิทธิภาพของผู้นำยังมีความหมายหลากหลายไปตามคำนิยามของประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย ดังนั้นการเลือกใช้นิยามแบบใดจึงขึ้นอยู่กับประเด็นที่ผู้สนใจมากที่สุดในการพิจารณาประสิทธิภาพ และองค์ประกอบอื่นของประสิทธิภาพที่ต้องการพิจารณา ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett Packard Laboratories ซึ่งมีชื่อเสียงระดับโลกด้านผลิตเครื่องมือวิทยาศาสตร์และรับงานวิจัยวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดนิยามของบริษัทว่า “ประสิทธิภาพ หมายถึงการช่วยเหลือให้คนได้สื่อสารระหว่างกันมากขึ้น มีการร่วมมือกันมากขึ้น และสามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีสคอสกี (Mieszkowski, 1998) ในขณะที่จอห์น นอร์ควิสต์ (John Norquist) นายกเทศมนตรีเมืองมิลวอกี รัฐวิสคอนซินของสหรัฐอเมริกาว่า “ความสำเร็จควรวัดด้วยผลงาน”

จึงเป็นที่ชัดเจนแล้วว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในการแก้ให้นิยามความหมายของผู้ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามลูธานส์ (Luthans) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ โดยการแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Managers) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (Successful Managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดี และมีความพึงพอใจในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้แก่ ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากได้ทำการศึกษากลุ่มผู้บริหารจำนวนหนึ่ง ลูธานส์ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีภารกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมือนกันกล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนา และการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ไม่มุ่งที่พนักงาน แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง (Politicking) เป็นหลัก

กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรล้วนแต่มีความสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำอย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาดังกล่าว ลูธานส์ (Luthans) พบว่ามีจำนวนผู้บริหารเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

ที่มีความเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จรวมอยู่ในตนเอง จากผล การศึกษานี้ ทำให้เกิดความจำเป็นต้องทบทวนวิธีการที่เคยใช้ในการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพื่อให้รางวัลความดีความชอบเสียใหม่ในลักษณะเพื่อการกระตุ้นการปฏิบัติงาน โดยองค์การต้องให้ รางวัลความดีความชอบตอบแทนตามกิจกรรมที่เป็นภารกิจภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มากกว่า การตอบแทนแก่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ถ้าหาก องค์การไม่สามารถสร้างดุลยภาพที่เหมาะสมในประเด็นทั้งสองดังกล่าวแล้ว ไม่ใช้องค์การก็จะเต็มไปด้วยผู้นำที่เด่นดังแบบฉาบฉวย (Flashy) แต่ไร้ความสามารถและไม่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ

ในแง่อุดมคติ คำนิยามเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำใดๆ ก็ตามที่จะเลือกใช้ ควรต้องนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้สามารถกำหนดเป็นบทบาท (Roles) และหน้าที่ (Functions) ที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติได้อย่างชัดเจนแล้วจึงทำการประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำตาม องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างไรก็ตามมีน้อยองค์การมากที่ได้ดำเนินการตามแนวดังกล่าว โดยส่วนใหญ่ มักจะใช้วิธีการวัดแบบง่าย ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และนักวิเคราะห์มักจะ ประเมินความมีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสูงสุด (C.E.O) ของบริษัทจากมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาด หลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจต่องานของพนักงานบริษัทว่าจะเป็นอย่างไร หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของนักการเมืองที่ดูความนิยมจากผลการสำรวจประชามติหรือการ ได้รับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล จากชัยชนะของทีมหรือความมี ประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากผลคะแนนของนักเรียนที่ทำข้อสอบแบบมาตรฐาน เป็นต้น

จากตัวอย่างทั้งหลายที่กล่าวนี้จะเห็นว่าเป็นการวัดความมีประสิทธิภาพที่ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นเกณฑ์โดยการพิจารณาประเด็นด้านกระบวนการ (Process) มาเป็นเกณฑ์น้อยมาก ตัวอย่างเช่น บางครั้งมีการวัดความพึงพอใจของพนักงานเช่นกัน แต่ไม่ค่อยพิจารณาให้ความสำคัญที่จะนำมาใช้เป็นดัชนีบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากนัก การวัดความมีประสิทธิภาพของลินดา ว็อลเชอร์ประธานบริษัทวานาโกใช้เกณฑ์ฐานะทางการเงิน ส่วนผู้ลงคะแนนประชามติให้ประธานาธิบดี คลินตันเพราะเหตุที่บริหารให้มีภาวะเศรษฐกิจดีเช่นเดียวกับกรณีวัดประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่จาก คะแนนนักเรียนแทนที่จะใช้เกณฑ์เรื่องขวัญกำลังใจและการลาออกของครูซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามแม้ผลการศึกษานี้จะพบว่า ระยะเวลาหลังมานี้มีการใช้ด้านกระบวนการมาเป็น เกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังคงใช้เกณฑ์ด้านผลผลิตเป็น หลักสำคัญอยู่นั่นเอง เพื่อให้การมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับภาวะ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงมองจาก ความสามารถของผู้นำในการทำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจหน้าที่ภายในบรรลุเป้าหมายสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงองค์การให้เกิดความยืดหยุ่น พร้อมอยู่

เสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ด้วยเหตุนี้ นิยามความหมายของความสำเร็จของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. มีการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ซึ่งประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (financial goals) ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality Products of Services) ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Needs of Customers) ได้ดี เป็นต้น
2. มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น (Internal Smooth Process) มีบรรยากาศของความรักสามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม (Group Cohesion) มีความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower Satisfaction) และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficient operations)
3. มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (External Adaptability) ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดีสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

โดยคนส่วนมากมักจะเริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นระยะที่ผู้นั้นยังไม่รู้ตนเอง (Unconscious) และยังขาดความสามารถ (Incompetence) ซึ่งหมายความว่า ผู้อ่านยังไม่มีความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ และยังไม่มีรับรู้หรือทราบว่าตนเองยังขาดความสามารถดังกล่าว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่เคยพยายามที่จะเป็นผู้นำ สถานการณ์เช่นนี้มีลักษณะคล้ายกับการเล่นกีฬาเทนนิส กล่าวคือเมื่อเริ่มเล่นผู้เล่นยังไม่อาจทราบว่าตนเองเล่นได้ดีแค่ไหนจนกว่าเมื่อเริ่มต้นพยายาม ก็จะค้นพบความสามารถของตนและรู้ว่าถ้าจะให้เล่นเป็นหรือดีกว่านี้จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือหรือปรับปรุงอย่างไร เช่น การหาหนังสือด้านนี้มาอ่าน การขอคำแนะนำหรือเข้ารับการศึกษาจากครูหรือผู้ฝึกสอนกีฬาดังกล่าว ด้วยเหตุผลเดียวกันทางด้านภาวะผู้นำ ถ้าผู้อ่านเกิดการรับรู้ว่าจะหากตนเองต้องการเป็น ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้หรือปรับปรุงด้านใดบ้าง เช่น ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำเทคนิคการสร้างทีมงาน เป็นต้น ดังนั้นขั้นตอนที่ 2 จึงเป็นขั้นตอนที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้างถ้าต้องการเป็นผู้นำที่ดี ในขณะที่ยังคงขาดทักษะความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ ส่วนใน ขั้นตอนที่ 3 เมื่อบุคคลนั้นสามารถรับรู้ในจุดอ่อนของตน จึงลงมือฝึกฝนปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาจนเกิดความสามารถที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำขึ้น เช่น เป็นผู้มีความสามารถด้านวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นยึดมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น มีความกล้าเสี่ยงที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ขั้นตอนที่ 3 จึงเป็นระยะที่บุคคลนั้นมีภาวะผู้นำแล้ว เปรียบเทียบเหมือนนักกอล์ฟที่สามารถเล่นกอล์ฟได้ด้วยความสะดวกเพลิดเพลินสนุกสนานอย่างแท้จริงและมักได้รับข้อมูลย้อนกลับทางบวกในลักษณะความชื่นชมในทักษะและผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ขั้นตอนที่ 4 ต่อไป ในขั้นตอนที่ 4 ทักษะต่าง ๆ ที่เรียนรู้จะถูกซึมซับให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลนั้นไปโดย

อัตโนมัติสามารถดึงออกมาใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติอย่างไม่รู้สีกตัว เช่น สามารถเกิดวิสัยทัศน์ขึ้นอย่างไม่ตั้งใจในลักษณะของการหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ดังกล่าวมาแล้วตอนต้นถึงความเชื่อของคนส่วนหนึ่งว่า ผู้นำเกิดขึ้นมาโดยกำเนิดมากกว่าโดยการสร้างขึ้น ซึ่งมีตัวอย่างของผู้นำธรรมชาติให้เห็นได้บ้างเช่นกัน เป็นผู้นำที่จัดอยู่ในขั้นตอนที่ 4 โดยไม่ต้องผ่านสามขั้นตอนแรกแต่อย่างใด ผู้นำเช่นนี้น่าค้นหาได้ยากมากในสังคมปัจจุบัน และด้วยเหตุที่หนังสือเล่มนี้มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ ดังนั้นการให้บุคคลนั้นสามารถรู้ตนเองและรู้จักสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำขึ้นแก่ตน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติ การมีประสบการณ์ และการศึกษาจากแนวคิดผลงานวิจัยต่างๆ ก็จะช่วยให้อันนั้นสามารถคืบหน้าผ่านขั้นตอนที่ 2 และ 3 กลายเป็นผู้นำได้ในที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีคุณภาพ การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายประการขององค์การหรือหน่วยงาน ที่จะช่วยให้องค์การนั้นมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งก็คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อหาให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้ ลิพแฮม (James, M, Lipham.) ได้นิยามความหมายของผู้นำว่า คือผู้ที่แสดงบทบาทในการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหาร (Administrator) คือ ผู้ที่แสดงบทบาทของผู้ที่ทำให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้โดยไม่ล้ม ส่วน เดจโนซกา (Dejnozka) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (Head) ของกลุ่ม 63 นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ยังได้สรุปความหมายของผู้นำไว้คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องทำหน้าที่ทั้งบริหาร หัวหน้าและผู้นำ การเป็นผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ ผักผ่อน และพัฒนาได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาการเป็นผู้นำจะต้องอาศัยวิธีการหลายๆ อย่าง มนุษย์แต่ละคนก็มีความเป็นผู้นำในตัวต่างกันก็แต่เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งทีอาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ การเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องพัฒนาคุณสมบัติให้เกิดขึ้นกับตนเองดังต่อไปนี้

1. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็อำนาจทางตรงหรือทางอ้อม
2. บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง เพราะบุคคลไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์

3. การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อที่จะให้คนยอมรับ จำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้
4. การเป็นผู้นำ ถ้าอย่างอื่นเท่าๆ กันแล้วบุคคลจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่อมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น
5. ในแต่ละหน่วยงาน การเป็นผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน เพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าคนหนึ่ง
6. ปทัสถานของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมากๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ
7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเอง หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวกคนพวกนี้สมาชิกมักจะไม่ค่อยยอมรับ จึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อย
8. การเป็นผู้นำ ย่อมเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง
9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ย่อมช่วยให้ทำให้สมาชิกยอมรับ ซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง
10. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงาน ในเมื่องานนั้นๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ
11. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทำงานด้วยใจรัก
12. มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น
13. บริหารงานตามนโยบายที่หมุ่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายด้วยไม่มีข้อยกเว้น
14. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ
15. ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี ชมเชยเมื่อเขาทำดี เพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ
16. ไม่ควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง
17. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด
18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน
20. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน

21. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข

22. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคนย่อมเป็นไปได้ ดังนั้น การทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่

23. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

24. ในการทำงานควรจะเน้นว่าอะไรถูกมากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก

25. ในการประชุมปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง

26. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม

27. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา

28. มอบอำนาจความรับผิดชอบ และภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง

29. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้

30. ให้สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดีเพราะจะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย

31. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟังควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดของใคร

32. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี การกระทำของคนเป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน

33. ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือ ควรจะเป็นได้ทั้งนายและครู

34. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอก ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว

ความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

Leithwood และ Day (2007) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลใน 63 โรงเรียน 8 ประเทศ พบว่าตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ ผลคะแนนของนักเรียนเมื่อสอบวัดผลระดับชาติที่มากกว่าโรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับในชุมชนและ/หรือโรงเรียนว่าเป็นต้นแบบที่ดี ส่วนตัวชี้วัดความสำเร็จอื่นๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เช่น บางประเทศอาจวัดจากพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าแบบประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของนักเรียน เป็นต้น

Tornsen (2009) นิยามภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยม 26 แห่งของประเทศสวีเดน โดยวัดจากผลลัพธ์ทางวิชาการและผลลัพธ์ทางสังคมของโรงเรียน กล่าวคือ ในทางวิชาการ คะแนนรวมของโรงเรียนต้องมากกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของประเทศหรือคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอยู่ระหว่าง 75-80% เมื่อเทียบกับโรงเรียนทั้งประเทศ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของผู้บริหารไม่อาจวัดได้จากคะแนนของนักเรียนอย่างเดียวเท่านั้น เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีเงื่อนไขปัจจัยต่างกัน ทอร์นเซนจึงวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำจากผลลัพธ์ทางสังคมวัดด้วย โดยดูที่พฤติกรรมของผู้บริหารที่สะท้อนคุณค่าแบบประชาธิปไตย เช่น การให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วม การจัดวงเสวนาเปิดพื้นที่แสดงความคิดเห็น เป็นต้น

Hull (2012) นิยามคำว่า "ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล" ไว้ว่า คือผู้ที่ทำให้นักเรียนของตนมีผลการเรียนรู้ดีกว่าเกณฑ์เฉลี่ยทั่วไป โดยเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละปีกับประชากรนักเรียนกลุ่มใหญ่ที่มีลักษณะคล้ายกันและระดับผลสัมฤทธิ์ใกล้เคียงกัน

Clifford และคณะ (2012) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาวัดได้จาก 2 มุมมอง ได้แก่ 1) การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมองที่แรงจูงใจ ความเชื่อ และการกระทำของผู้บริหารในฐานะผู้นำ อย่างไรก็ตาม งานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับบริบท ดังนั้น แนวทางจึงอาจบุคลากรอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม การกระทำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนหนึ่งอาจไม่ได้ผลในโรงเรียนอื่น 2) ผลกระทบต่อนักเรียน ตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำคือการมีส่วนร่วมทางวิชาการ (เช่น อัตราการเข้าเรียน) หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (เช่น คะแนนสอบเกรดเฉลี่ย การสอบเข้ามหาวิทยาลัย) ของนักเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า แม้คำว่า "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล" จะไม่มีนิยามที่ชัดเจนและแตกต่างกันไปตามบริบท ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้นิยาม แต่ในเบื้องต้น ตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สุดคือ ความก้าวหน้าด้านวิชาการของนักเรียนโดยวัดผลจากเกณฑ์หรือข้อสอบระดับประเทศที่มีมาตรฐาน นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงพฤติกรรมทางการเรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น อัตราการเข้าชั้นเรียนหรือการสอบเข้ามหาวิทยาลัยสูงขึ้น เป็นต้น ส่วนความก้าวหน้าด้านอื่นของนักเรียน เช่น ด้านสังคม การให้ความหมายอาจแตกต่างกันไปตามบริบทแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าการศึกษภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อให้ได้คุณลักษณะตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อการได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษาและแนวความคิดของนักวิชาการทั้งหลายจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดีเพราะผู้นำคือ บุคคลผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการศึกษาบทบาทของผู้นำเพราะบางบทบาทของผู้นำแตกต่างกันไปย่อมต้องการคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับบทบาทนั้นๆ ด้วย ดังนั้นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษบางประการจะเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทและพฤติกรรมของตนได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพจึงมีผู้ให้ความสนใจศึกษาถึงคุณลักษณะบางประการที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่พึงประสงค์ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลสำเร็จของงานสูง ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรือใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวเองไม่ว่าจะเป็นลักษณะส่วนบุคคลหรือความรู้ความสามารถก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกมาตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เหมาะสม ย่อมจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง อาจล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ เพราะแต่ละสถานการณ์ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพของบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบและกระบวนการบริหาร เป็นต้น

Wallace Foundation (2013) อ้างว่า จากการศึกษาวิจัยและประสบการณ์นับทศวรรษของมูลนิธิพบว่า มีลักษณะ 5 ประการที่เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียนทุกคน (Shaping a Vision of Academic Success for All Students) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่นำไปสู่ความสำเร็จของนักเรียน “ทุกคน” โดยอิงเกณฑ์การประเมินผลการศึกษาที่มีมาตรฐานสูง การตั้งเป้าหมายให้นักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงขึ้นเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ช่องว่างของการเรียนระหว่างนักเรียนยากจนกับนักเรียนที่มีฐานะดีแคบลง

2. สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อการศึกษา (Creating a Climate Hospitable to Education) กล่าวคือ ผู้บริหารควรทำให้ทั้งครูและนักเรียนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัยและตระหนักว่าตนได้รับการดูแลสนับสนุน ทำงานกับครูอย่างใกล้ชิด พยายามแก้ไขจุดบกพร่องบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายรู้สึกถึงความชื่นชมของโรงเรียนและทำงานเป็นกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

3. บ่มเพาะภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น (Cultivating Leadership in Others) ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลจะตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และรู้ว่าตนไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวได้ จึงส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพแก่ครูและฝ่ายต่างๆ เปิดโอกาสให้มีส่วนในงานของโรงเรียน จากการศึกษามหาวิทยาลัยต่างๆ ในรัฐมินนิโซต้า (สหรัฐอเมริกา) และเมืองโตรอนโต

(แคนาดา) มูลนิธิฯ พบว่า "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในทุกส่วน - ตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่มีบทบาทสำคัญ คณะทำงาน และบุคคลอื่นๆ - สัมพันธ์กับผลคะแนนวิชาคณิตศาสตร์และการอ่านที่ดีขึ้นของนักเรียน" (หน้า 10) เมื่อบุคลากรมีภาวะผู้นำที่ดีจะพัฒนาทั้งแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน หัวใจสำคัญอีกประการของผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงอยู่ที่การปลูกฝังภาวะผู้นำแก่บุคคลอื่นๆ

4. พัฒนาการสอน (Improving Instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการสอน คาดหวังผลสัมฤทธิ์ที่สูง ติดตามการสอนของครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีฐานจากการวิจัยและจัดพื้นที่พูดคุยแลกเปลี่ยนวิธีการสอน หมั่นเข้าสังเกตการณ์การเรียนการสอนและสะท้อนความคิดเห็นแก่ครูผู้สอนว่าควรปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างไรบ้าง สิ่งสำคัญคือ เปลี่ยนจากประเมินผลการสอนอย่างเป็นทางการปีละครั้งมาเป็นการประเมินต่อเนื่องและมีปฏิสัมพันธ์กับครูผู้สอนตลอดทั้งปี

5. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ข้อมูล และกระบวนการต่างๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น (Managing People, Data and Processes to Foster School Improvement) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะรู้จักใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ตนมีอยู่ คัดเลือกบุคลากรอย่างระมัดระวัง และสนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารเหล่านี้ก็พร้อมจะ "คัดบุคคลผู้แสดงให้เห็นว่าไม่มีศักยภาพที่จะพัฒนาออก" (Portin et al., 2009) ในส่วนของข้อมูล ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะดึงสถิติและข้อมูลที่สำคัญมาใช้ รู้จักตั้งคำถามที่เหมาะสมและรู้วิธีถ่ายทอดสิ่งที่ได้จากข้อมูลเหล่านั้นแก่คณะครู เพื่อท้าทายให้พัฒนาการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจะรู้จักใช้ข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหา และทำความเข้าใจลักษณะและสาเหตุของปัญหานั้น ๆ

Leithwood และคณะ (2006) ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่าแนวทางการปฏิบัติของผู้นำ (Leadership Practice) ที่ประสบความสำเร็จแบ่งได้ 4 หมวดหมู่ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง (Setting Directions) หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ทำให้บุคลากรยอมรับและเห็นความสำคัญของเป้าหมายองค์กร เสมือนเป็นเป้าหมายส่วนตัว โดยส่งเสริมให้ครูอาจารย์ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการคาดหวังถึงผลอันเป็นเลิศ (Expectations of Excellence) ก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยนำไปสู่ความสำเร็จ

2. การพัฒนาบุคคล (Developing People) นอกจากพัฒนาความรู้และทักษะ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นเพื่อองค์กรและสามารถฟื้นตัวได้เมื่อพบกับปัญหา (commitment and resilience) ให้บุคลากรได้พัฒนาในสิ่งที่ทำได้ดีจนเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เมื่อบุคลากรได้ผ่านประสบการณ์ความสำเร็จ (Mastery Experience) ยิ่งเป็นแรงพลังให้ทำงานต่อไป ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจึงต้องรู้จักบุคลากรแต่ละคนและให้โอกาสได้ค้นพบ

ศักยภาพของตนเอง รู้จักกระตุ้นความคิดและสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ของบุคลากร โดยสร้างความเชื่อมั่นให้กล้าเสี่ยง กล้าตั้งสมมติฐานใหม่ กล้ามองในมุมที่แตกต่าง เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยนำคุณค่าต่างๆ ที่ตนส่งเสริมมาปฏิบัติเอง

3. การปรับโครงสร้างองค์กร (Redesigning the Organizations) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ (Building Collaborative Cultures) เมื่อบุคลากรทำงานร่วมกันสำเร็จจะช่วยบ่มเพาะความไว้วางใจในกันและกัน ทำให้การร่วมมือครั้งต่อไปง่ายกว่าเดิม ในทางตรงกันข้าม ถ้าร่วมมือแล้วไม่สำเร็จ ความไว้วางใจจะลดลง ผู้บริหารจึงควรช่วยให้กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี เปิดพื้นที่การสื่อสาร ส่งเสริมให้รับฟังกันและกัน นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องทำควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมคือ การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) เพราะวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีโครงสร้างรองรับ เช่น กำหนดตารางเวลาในการวางแผนงานสำหรับครู จัดตั้งกลุ่มคนทำงานแก้ไขปัญหา กระจายอำนาจหน้าที่ ให้ครูมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นต้น

ผู้นำจะต้องไม่จำกัดความสนใจแค่ภายในโรงเรียน แต่เข้าไปทำงานกับพื้นที่อื่นๆ ภายนอกโรงเรียนด้วย เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ก็ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนเช่นกัน เช่น ครอบครัว ชุมชนแวดล้อม รวมถึงทำงานร่วมกับหน่วยงานและภาคส่วนอื่นๆ ที่มีส่วนในการเรียนรู้ของเด็ก เช่น ห้องสมุดชุมชน โครงการส่งเสริมการเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นๆ

4. การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the Instructional Programme) ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ จัดหาครูที่สนใจและมีศักยภาพมาทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน สนับสนุนการเรียนการสอน เช่น การกำกับดูแลและการประเมินผล (Supervising and Evaluating Instruction) จัดหาทรัพยากรที่สอดคล้องกับหลักสูตร เป็นต้น ติดตามการทำงานของโรงเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน กระตุ้นให้ครูและนักเรียนตระหนักว่าเป้าหมายของโรงเรียนคือ การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ผู้บริหารจึงควรระวังไม่ให้บุคลากรใช้เวลาไปกับสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายมากเกินไป

อย่างไรก็ตาม หลักปฏิบัติพื้นฐานทั้งหมดนี้จะมีประสิทธิผลมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับ การรู้จักปรับใช้กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของผู้นำ กล่าวได้ว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำแต่ละคนประสบความสำเร็จแตกต่างกันไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำ "ทำอะไร" เท่านั้น แต่สำคัญว่า "ทำอย่างไร" ด้วย

ลีธวูด และคณะ ได้กล่าวอีกว่า นอกเหนือจากคุณสมบัติข้างต้น อุปนิสัยใจคอที่เป็นเสมือนรากหรือที่มาของภาวะผู้นำ (Roots of Leadership) ก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จเช่นกัน ลักษณะอุปนิสัยของผู้นำที่มีประสิทธิผลแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะทางความคิด (Cognitive Characteristics) หมายถึง ความฉลาดทางปัญญา ทักษะการแก้ปัญหา และความรู้ เหล่านี้คือสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ เพราะโรงเรียนมี

ปัญหาซับซ้อน ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญาและความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนและมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจะช่วยครูเข้าถึงความรู้ด้านการเรียนการสอนได้อย่างไร

2. ลักษณะทางอารมณ์ความรู้สึก (Affective Characteristics) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเข้าใจบุคลิกของผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี มีจิตสำนึก รักในการเรียนรู้ มั่นคงทางอารมณ์ ผู้บริหารที่ควบคุมอารมณ์ได้ดีมักสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า

นอกจากนี้ ลีธวูด และคณะยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า แม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีคุณสมบัติดังกล่าวมาข้างต้น แต่โรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยเท่าใดยังขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยอื่นๆ ที่แทรกเข้ามาหรือสภาพเงื่อนไขของแต่ละโรงเรียนที่มีลักษณะแตกต่างกันไปด้วย เช่น ลักษณะของเพื่อนร่วมงาน คุณลักษณะของครู ลักษณะของชั้นเรียน ลักษณะของโรงเรียน และลักษณะของครอบครัว ขนาดของโรงเรียน เป็นต้น

Leithwood (2006) ศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนประถมศึกษาที่ยากจน 2 แห่งซึ่งตั้งอยู่ในภาคใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนี้ต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายและมีหน้าที่รับผิดชอบซับซ้อนขึ้น ซูเบอร์ ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกผ่านบทบาทดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้การสอนสัมพันธ์กับการประเมินผลการเรียนรู้ (The Alignment of Instruction and Assessment) ความสอดคล้องสัมพันธ์ของหลักสูตร การสอน และการประเมินผลสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

2. กำกับดูแลเพื่อพัฒนาพฤติกรรมของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Supervision of Teacher Behavior and Student Achievement) ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามพฤติกรรมของครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตัวแปรสำคัญ 2 ประการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนคือ คุณภาพการสอนของครู และคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่ติดตามและพัฒนาการเรียนการสอน

3. ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Activities) ที่สอดคล้องกับความจำเป็นของครูและนักเรียน การพัฒนาวิชาชีพสำคัญต่อความก้าวหน้าของโรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจะวางแผนบนพื้นฐานของสถิติและข้อมูล เช่น ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่วัดโดยเกณฑ์ประเมินผลที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้เข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่พัฒนาความรู้ ทักษะ และมุมมองต่างๆ

4. ลดจำนวนการลาออกหรือย้ายโรงเรียนของครู

5. ส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียน เช่น ส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในเอง ตระหนักในความสำคัญของการเรียน เห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน เป็นต้น สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องเป็นต้นแบบของทัศนคติและพฤติกรรมเหล่านี้

Stronge และคณะ (2008) แจกแจงคุณสมบัติต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพควรมีไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ช่วยให้นักเรียนทุกคนก้าวหน้าทางการเรียนโดยพัฒนา วิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ รวมทั้งเผยแพร่ นำไปปฏิบัติ และประเมินผลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น ๆ
2. บรรยากาศของโรงเรียน โดยผลักดัน ดูแล และรักษาบรรยากาศเชิงบวก และมีความปลอดภัยสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชาญฉลาดผ่านการ คัดเลือก การปฐมนิเทศน์ การสนับสนุน การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร
4. การประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนและประสิทธิภาพการทำงาน
5. การบริหารและจัดการองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งเสริมความสำเร็จของ นักเรียนทุกคนทางอ้อม โดยผ่านการสนับสนุน การจัดการและการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงาน และทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียน
6. การสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งเสริมความสำเร็จของ นักเรียนทุกคนโดยทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นต้นแบบของจริยธรรม ทั้ง ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม
8. บทบาทต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คือ เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สุด

Gurr และคณะ (2014) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในรัฐทัสมาเนีย (5 โรงเรียน) และรัฐวิกตอเรีย (9 โรงเรียน) ของออสเตรเลีย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ได้แก่

1. บริบทแวดล้อม ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคือผล สะท้อนจากเป้าหมายและการสนับสนุนจากชุมชนแวดล้อม แม้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะ สำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนและ ชุมชนอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ ภาวะผู้นำของฝ่ายอื่นๆ โดยเฉพาะครูผู้สอนเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญ
2. ค่านิยมและความเชื่อ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่กำหนดการตัดสินใจและการ กระทำของผู้บริหารได้แก่ ความและความมุ่งมั่น (แสดงออกในรูปของความซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจ

และการอุทิศตัว) ความเสมอภาคหรือเห็นทุกคนเท่าเทียมกัน (แสดงออกในรูปของการเปิดกว้าง ยืดหยุ่น และการเห็นความสำคัญของผู้อื่นหรือเชื่อว่าทุกคนเรียนรู้ได้ (แสดงออกผ่านการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่) ผู้บริหารจะส่งต่อค่านิยมและความเชื่อเหล่านี้ไปยังบุคลากรและนักเรียน จนนำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการเรียนการสอน และ เป้าหมายของโรงเรียนต่อไป

3. การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

4. การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียน

4.1 พัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะ ส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมการเรียนรู้

4.2 พัฒนาโครงสร้างของโรงเรียน ได้แก่ การตัดสินใจร่วมกัน การกระจายอำนาจ และการเรียนรู้วิชาชีพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองแก่ผู้อื่น ส่วนการกระจายอำนาจจะสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร นักเรียน และ ผู้ปกครอง และการส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือเครื่องมือที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง

5. ทิศทางหรือวิสัยทัศน์ของโรงเรียน วิสัยทัศน์ที่ดีประกอบด้วย 1) เป้าหมาย (มุ่งที่ตัวนักเรียน) 2) สิ่งแวดล้อม (ปลอดภัย ท่วงโย ความสัมพันธ์ที่ดี) ความคาดหวัง (ค่านิยมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครอง) และแนวทาง (การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างเครือข่ายทางสังคม) โดยวิสัยทัศน์จะสะท้อนอยู่ในหลักสูตรของโรงเรียน ในแผนการสอน หรือในแผนงานอื่นๆ ของโรงเรียน

6. ความคาดหวังของโรงเรียน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรดังที่กล่าวมา ข้างต้นสัมพันธ์กับสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังว่าจะได้รับ ได้แก่ การเรียนการสอน ศักยภาพของนักเรียน และเครือข่ายทางสังคม

7. การติดตาม ประเมินผล สะท้อนความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลง/เปลี่ยนผ่าน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะไม่เพียงทำงานได้ดี แต่จะต้องติดตามประเมินผลงาน อย่างหลากหลายและใกล้ชิด

8. รูปแบบของภาวะผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ทั้งอำนาจและผู้สนับสนุนเพื่อไปถึงเป้าหมายของโรงเรียน สามารถบริหารได้ทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง ผู้บริหารจะกระทำตัวเป็นต้นแบบ ผลักดันให้คนมีส่วนร่วม และจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นใน

ตนเอง สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เชื่อมทุกฝ่าย และเห็นสิ่งอื่นใดให้ความสำคัญกับคุณภาพของการศึกษา

9. ความเข้าใจในบริบทโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารควรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม แล้วนำไปวางแผนปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม

10. การแทรกแซงหรือเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา

Hallinger และ Murphy (1987) ได้ศึกษาการประเมินและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารการศึกษาและเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเกิดประสิทธิผลได้เมื่อมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. การกำจัดปัญหาอุปสรรค อุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเข้มแข็ง ดังนี้

1.1 การขาดแคลนความรู้เรื่องหลักสูตรและการสอน แนวทางการสอนเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทัน นอกจากมีความรู้ด้านการสอนแล้ว ยังต้องสามารถวิเคราะห์และแนะแนวทางการสอนให้แก่ผู้อื่นได้ด้วย ความรู้ด้านการสอนจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำด้านวิชาการที่มีประสิทธิผล

1.2 แบบแผนเดิม ความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจด้านการเรียนการสอน คือหน้าที่ของครูเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเต็มที่ผู้บริหารมักใช้เวลาทำกับงานอื่น ๆ และปล่อยให้การสอนเป็นหน้าที่ของครู ส่งผลให้ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างลึกซึ้ง

1.3 ความคาดหวังของเขตพื้นที่การศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามักให้ความสำคัญกับงานจัดการและเสถียรภาพทางการเมืองมากกว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

1.4 ความหลากหลายของบทบาท งานของผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันนี้ ต้องปฏิสัมพันธ์กับหลากหลายฝ่าย จึงยากที่จะจัดสรรเวลาสำหรับการวางแผนและประเมินหลักสูตร สังเกตการณ์ชั้นเรียน หรือประชุมกับคณะครู นอกจากนี้ ยังต้องเผชิญกับความคาดหวังต่างๆ จากสำนักงานเขต ผู้ปกครอง ครู และนักเรียน ซึ่งอาจดึงผู้บริหารออกจากงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2. การนิยามภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ การนิยามพันธกิจของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

3. การประเมินผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ เครื่องมือการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำต้องหลากหลายและได้มาตรฐาน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

4. การส่งเสริมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำสัมพันธ์กับหลายเหตุปัจจัย เช่น ขาดความรู้เรื่องการสอน ความคาดหวังของเขตพื้นที่ แบบแผนความเชื่อเดิมของครูในโรงเรียน เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ความบกพร่องด้านภาวะผู้นำคือปัญหาขององค์กร สำนักงานเขตพื้นที่ต้องช่วยเหลือด้วยการจัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ นิยามบทบาทของผู้บริหารให้ชัดเจน และใช้ระบบประเมินผลที่ได้มาตรฐานและสามารถนำผลมาพัฒนาวิชาชีพต่อไปได้

กนกอร สมปราชาญ (2558) กล่าวถึงหลักการสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลไว้ดังนี้

1. สร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของโรงเรียน
2. ยกระดับคุณภาพครู กล่าวคือ พัฒนาวิชาชีพและความรู้อันหลากหลายของบุคลากร
3. เพิ่มคุณภาพการเรียนการสอน ด้วยการคอยติดตาม ให้คำปรึกษา และส่งเสริมภาวะผู้นำและทักษะต่าง ๆ ของครู
4. บริหารจัดการองค์กร เช่น ปรับโครงสร้าง กระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน
5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายในโรงเรียน
6. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกโรงเรียน
7. สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อการเรียนรู้
8. พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่เหมาะสม

กนกอร สมปราชาญ (2558) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้หลายประการคือ

1. สดชื่น อุดม มีความรื่นเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก มีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็ว ไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี
4. มีความรับผิดชอบสูง สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงานแต่มีมานะเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ

กนกอร สมปราชาญ (2558) กำหนดประสิทธิภาพผู้นำไว้ 6 ด้าน คือ

1. ร่างกายแข็งแรงบุคลิกดี
2. ภูมิหลังการศึกษาดี
3. มีสติปัญญา ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมั่นในตนเอง
5. มีความผูกพันกับงานมีความรับผิดชอบอดทน
6. มีเกียรติสามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้เข้าสังคมได้

Smith (1974) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้น เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียน และคณะกรรมการจัดการศึกษา
2. วางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน
3. มีการติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน
4. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว
5. สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบเชื่อมั่นตนเอง
6. ให้การช่วยเหลือครู
7. ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลให้ความถูกต้องและความยุติธรรม
8. พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ
9. สามัคคีและร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน
10. ทำงานตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
11. สร้างสัมพันธ์ภาพอันดียิ่งในการทำงานกับชุมชน
12. เป็นผู้นำในทางวิชาการ
13. แสดงความสามารถในการสอนและการบริหารโรงเรียนให้รู้ทั่วกัน
14. ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย
15. มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพเป็นหลัก 10 ประการที่เรียกว่า The 10 - p Model of Quality Leadership โดยกล่าวผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ คือ

1. ความจำเป็นพื้นฐาน (Prerequisites) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีมและกระบวนการกลุ่ม ฯลฯ
2. การมองการณ์ไกล (Perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี

3. มีหลักการ (Principle) ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการปฏิบัติงานนั้น หลักการก่อให้เกิดบูรณาการและความหมายต่อผู้นำอย่างมาก

4. หลักในการทำงาน (Platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว

5. หลักการปกครอง (Politics) ได้แก่ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย เรื่องการปกครองจะต้องมีเรื่องอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้นำ เพราะสมรรถภาพที่จะทำให้เกิดผลต่างๆ ขึ้นได้

6. ความมุ่งประสงค์ (Purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายที่จะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จและความผิดพลาด

7. การวางแผน (Planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ

8. ความยืนหยัด (Persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรจะมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย

9. การบริหารคน (People) ได้แก่ ยอมรับว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก

10. ความรักองค์การ (Patriotism) ได้แก่ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้ว ผู้นำจะต้องคำนึงถึงมากกว่าวิธีการจัดการคือการแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรมในหน่วยงานที่มีความสำเร็จสูง คนทำงานมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำและจะทำอย่างไรแล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์การอย่างซื่อสัตย์

Sergiovanni ได้พยายามแสวงหาคุณลักษณะของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมากๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลายๆ ประการผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการ ของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ

1. ผู้นำที่มีผลการทำงานจะใช้เวลานอกในการทำงานมาก ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน

2. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้สึกรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบประสบความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การ และคุณค่าที่ได้รับ

3. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การโดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารการศึกษา ได้แก่

1. วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องนำทางของโรงเรียน
2. คุณลักษณะและศักยภาพของผู้บริหาร นอกจากมีความรู้และทักษะในเรื่องการศึกษาแล้ว ยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเข้าใจผู้อื่น
3. คุณลักษณะและศักยภาพของบุคลากร เพราะผู้บริหารไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวได้ การส่งเสริมศักยภาพและภาวะผู้นำแก่บุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น
4. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน เพราะตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สำคัญที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน คุณภาพของหลักสูตรและการสอนจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
5. โครงสร้างการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจร่วมกัน
6. การติดตามและประเมินผล นอกจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแล้ว ยังจำเป็นต้องประเมินผลการสอนของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อไป
7. ความสัมพันธ์กับภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น เพื่อที่บุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกเหล่านี้จะได้ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน
8. บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ คือ มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อการเรียนรู้
9. องค์ประกอบอื่นๆ เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีเงื่อนไขปัจจัยต่างกัน คำว่าประสิทธิผลของแต่ละที่จึงมีนิยามและองค์ประกอบความสำเร็จบางอย่างต่างกัน

จากแนวคิด ทฤษฎี ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยการศึกษาจาก แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำและการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังตาราง 3

ตาราง 3 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

แนวคิดทฤษฎี	องค์ประกอบ	Barnard (1926)	Stogdill (1956)	Smith (1974)	Sergiovanni (1991)	Marriner. (1980)	Luthans (1985)	มุศนิวิวัฒน์ (2013)	Leithwood et al. (2006)	Suber (2011)	Stonge Richard and Catano Z(2008)	Gurr Drysdale and Mulford (2014)	Hallinger and Murphy (1987)	กนกอร สมปราชญ์(2558)	รวม
1. วุฒิต่างอารมณ์		/			/										2
2. ความสามารถในการตัดสินใจ การบริหารงานที่ดี มีแนวปฏิบัติที่ดี		/	/	/	/	/	/	/	/		/				9
3. ความสามารถในการจูงใจ		/		/	/	/	/								5
4. มีความรับผิดชอบสูง		/	/	/											3
5. ร่างกายแข็งแรง บุคลิกดี			/												1
6. ภูมิหลังการศึกษาดี			/	/	/										3
7. มีสติปัญญา ตัดสินใจดี			/												1
8. มีความสามัคคี				/			/							/	3
9. มีการวางแผน มีวิสัยทัศน์			/	/	/	/	/	/	/			/		/	9
10. สร้างแรงบันดาลใจ				/											1
11. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง โรงเรียนและ ชุมชน				/	/	/	/				/	/		/	7
12. คุณภาพครู การเรียนการสอน								/		/	/	/	/	/	6
13. การจัดการ									/		/			/	3
14. สภาพแวดล้อม บรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กร								/		/	/	/		/	5
15. ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ								/	/		/	/	/		5
16. การนิเทศการศึกษา										/	/	/	/		3
17. ค่านิยม ความเชื่อ												/			1

จากตาราง 3 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2) การปฏิบัติภาวะผู้นำ และ 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

Avolio (2011) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ สรุปได้ว่า ในช่วงกว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการนำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไปใช้อย่างกว้างขวางในการศึกษาวิจัย พัฒนาและฝึกอบรมกับผู้นำทุกระดับในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัยที่สร้างและพัฒนาแล้ว เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนนอกจากนั้นยังมีการวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์กร อีกด้วย

หลังจากได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ มีการวิจัยและมีการ นำไปประยุกต์ใช้เป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 ที่แบสได้นำเสนอทฤษฎีนี้ ได้มีการพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่ง รูปแบบนี้จะประกอบไปด้วย องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบตามสบาย

1. แบบภาวะผู้นำ

การอธิบายแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดติน (Redin) ได้อธิบายแบบ ผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีสามมติ มีจำนวน 8 แบบ โดยแยกเป็นกรณีสถานการณ์ที่ไม่มี ประสิทธิภาพ (Less Effective) 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) และผู้นำแบบถอยหนี (Deserter) ส่วนกรณีสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ (More Effective) มีผู้นำ 4 แบบเช่นกันได้แก่ ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) และผู้นำแบบ ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่ง งานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง (HT/HR) แต่ไม่สามารถที่จะผสมผสานความคิดทั้งสองด้านให้ไปด้วยกันได้ อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดสถานการณ์ที่ขาดประสิทธิภาพ (Less Effective) อันเนื่องมาจากผู้นำมี ลักษณะเป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ ยอมปล่อยให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกดดันตนเอง ใช้วิธีหนีปัญหาหรือ อย่างดีที่สุดก็แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้รอดตัวเป็นคราวๆ ไป มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเพื่อหวังผล ในระยะยาว

2. ภาวะผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง และ มุ่งความสัมพันธ์สูง (HT/HR) เช่นเดียวกับผู้นำแบบประนีประนอม แต่เป็น ผู้นำที่รู้จักสร้างสถานการณ์ที่เอื้อต่อการมีประสิทธิภาพ (More Effective) ด้วยการแสดงพฤติกรรมได้ทั้งสองด้านได้อย่างผสมกลมกลืน กล่าวคือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด รู้จักวางมาตรฐานการผลิตหรือการทำงานไว้สูง แต่ในขณะที่เดียวกันก็รู้ว่าจะต้องให้ผลประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน จึงเป็นที่ยอมรับ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนอื่น ทำให้ทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรคสามารถสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพที่ทุกคนร่วมเกินทางไปในทิศทางเดียวกันรู้จักกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมจึงทำให้คนเหล่านั้นรู้สึกผูกพันกับงานรู้จักพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วยเหตุนี้จึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน เป็นผู้ที่เชื่อว่าความต้องการส่วนบุคคลของผู้ทำงานกับความต้องการขององค์กรสามารถไปด้วยกันได้ เป็นผู้ยินดียินดีรับฟังปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ด้วยความเต็มใจและเห็นเป็นเรื่องปกติที่สามารถร่วมกันแก้ไขได้ โดยไม่ต้องใช้อำนาจบีบบังคับ เป็นผู้คอยให้กำลังใจทำให้ทีมงานมีขวัญกำลังใจที่จะทุ่มเทให้เกิดความสำเร็จโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย เพราะถือว่า ผลสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นผลงานร่วมกันของทุกคน จึงกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนักบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

3. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง แต่ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (HT/LR) ที่แสดงพฤติกรรมก่อให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Less Effective) ขึ้น เช่น ไม่ให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลยทุกคนต่างกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ ลูกน้องจะทำงานให้ก็ต่อเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น บรรยากาศที่ทำงานเคร่งเครียดเพราะผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยสมมติฐานของทฤษฎี X (Mc. Gregor's Theory X) และมองผู้ร่วมงานเสมือนเป็นเครื่องจักรที่ปราศจากชีวิตจิตใจและแรงจูงใจ ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เคยเข้าใจว่า การได้รับความยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ เป็นผู้ชอบทำงานคนเดียวมากกว่าการมีคณะกรรมการ ชอบแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วยอำนาจ ผู้ร่วมงานที่แสดงความคิดเห็นที่ต่างจากตนจะถูกมองว่าเป็นปฏิปักษ์ และทำลายหัวหน้า โดยจะไม่เคยยกโทษให้ใครได้ง่าย ๆ การมีหัวหน้าทำให้คนเกิดการเกาะกลุ่มขึ้น เกิดผู้ก่อกวน ผู้ชะลองานและผู้หนีงานในที่สุด ผู้บริหารแบบเผด็จการจึงมักได้ลูกน้องอยู่สองพวกคือ เจ้าที่มที่คอยทำตามอย่างไม่มีลืมหูลืมตา (อาจรวมพวกประจบสอพลอด้วย) กับอีกพวกหนึ่งคือ คนเลียงหนีงาน

4. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงแต่มีความสัมพันธ์ต่ำ (HT/LR) เช่นเดียวกับผู้นำแบบเผด็จการ แต่รู้จักสร้างสถานการณ์ให้เกิดประสิทธิภาพ (More Effective) ด้วยการแสดงออกอย่างนุ่มนวลมีศิลปะ โดยแม้ว่าตนจะมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงานมากเพียงไรก็ตาม แต่จะพยายามใช้ความแนบเนียนความขำขันขำนาญในการสั่งงาน และสามารถมอบงานให้ทุกคนนำไปปฏิบัติโดยมีคนอื่นเหล่านั้นไม่เกิดความรู้สึกขุ่นเคืองไม่

พอใจแต่อย่างใด เป็นหัวหน้างานที่มีความทะเยอทะยาน รู้กฎข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงานขององค์กรอย่างดี หัวหน้าแบบนี้มักพบว่าเป็นลักษณะของหัวหน้าซึ่งทำงานได้แต่ขั้นมาจนถึงตำแหน่งสูงโดยพยายามฝึกฝนความชำนาญในการบริหาร พยายามปรับปรุงตนเองโดยยึดหลักผิดเป็นครู อย่างไรก็ตามก็ตามผู้นำแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความมั่นใจในความสามารถที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นผู้ที่ทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ ผลงานที่ได้จึงน่าพอใจ แต่ก็ไม่แน่นอนเกินไปกว่าลูกน้องจะทำงานหนักเพื่อหัวหน้า

5. ภาวะผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง (LT/HR) แต่แสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดสถานการณ์ซึ่งขาดประสิทธิผล (Less Effective) กล่าวคือ หัวหน้างานแบบนี้จะมีลักษณะของคนใจบุญ มี จิตใจเมตตาแต่คำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งถือเป็นข้อเสียที่ปรารถนาที่จะเป็น “คนดี” มากเกินไปจนไม่กล้าที่จะขัดใจ โต้แย้ง คัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นด้วยก็ตามแต่เพื่อเห็นแก่มิตรภาพบางครั้งแม้จะต้องฝ่าฝืนต่อกฎระเบียบที่ควรเป็นก็ยินยอมหรือนิ่งเฉยเสียมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนี้เชื่อว่า ผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีต่อกัน เชื่อว่าการดำรงรักษาที่ทำงานให้มีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น มองในแง่ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1972) ถือว่าเป็นผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation) จากผู้อื่นสูง

6. ภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง (LT/HR) เหมือนผู้นำแบบนักบุญ แต่มีข้อแตกต่างกันอย่างสำคัญตรงที่หัวหน้างานแบบนักพัฒนาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดีอีกด้วย มีความเชื่อว่าสิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานจึงมักจะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เช่น สอนผู้ร่วมงานให้สามารถเป็นหัวหน้าหรือผู้นำได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่รู้ตัว จนกระทั่งเมื่อผู้นำแบบนี้พ้นจากหน้าที่ไปแล้วจึงกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้ทำงานแบบ “ปิดทองหลังพระ” เป็นผู้นำที่ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับลูกน้องและพยายามมอบหมายงานรับผิดชอบใหม่ๆ ให้เท่าที่ผู้บังคับบัญชาสามารถทำได้ เนื่องจากผู้นำเชื่อว่า โดยทั่วไปคนมักจะทำงานไม่เต็มขีดความสามารถที่ตนมีดังนั้นจึงรู้วิธีการยั่ว จูงใจและพัฒนาคนเหล่านั้นให้ทำงานให้เกิดผลผลิตได้มากขึ้น หัวหน้าแบบนักพัฒนาเชื่อในสมมติฐานตามทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory Y) ว่า คนชอบทำงานเพราะสนุกเหมือนการเล่นหรือพักผ่อน คนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักการควบคุมตนเอง และรักการแสวงหาความรับผิดชอบ เชื่อว่าคนเรามีความขยันช่างคิดและมีภาวะสร้างสรรค์ ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะหัวหน้า แต่ทว่ามิอยู่ในตัวของทุกคนการทำงานของผู้บังคับบัญชาจึงดูราบรื่นไปหมดเพราะพฤติกรรมที่แสดงออกก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ (More Effective) ทำให้ได้รับความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอย่างดีแต่ความเชี่ยวชาญในวิธีทำงานเช่นนี้ของผู้นำมักไม่ค่อยมีใครสังเกตเห็นได้มากนัก

7. ภาวะผู้นำแบบลอยหนี (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (LT/LR) โดยมีพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่ขาดประสิทธิผล (Less Effective) กล่าวคือ การขาดความสนใจทั้งต่องานและต่อสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เป็นหัวหน้าที่ไม่เพียงแต่หนีงาน แต่ชอบขัดขวางการกระทำของผู้อื่นด้วยการแทรกแซงไม่ทำงานแบบเฉื่อยชา หัวหน้างานแบบลอยหนีมักเกิดขึ้นเพราะองค์การเป็นเหตุ เชื่อกันว่าคงไม่มีหัวหน้าคนใดที่ต้องการเป็นคนหนีงานมาก่อนเลย แต่ถูกบีบบังคับให้เป็นเช่นนั้น เช่น ไม่ได้ได้รับความยุติธรรม ถูกกลั่นแกล้ง ถูกตำหนิตลอดเวลาแทบไม่เคยได้รับคำชมในการทำงาน เป็นต้น การจมนั้นรู้สึกคล้ายสิ้นหวังต่ออนาคต ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องให้ความสำคัญต่อการป้องกันมิให้เกิดภาวะผู้นำแบบลอยหนีแทนที่จะคอยตามแก้ไขซึ่งทำได้ยากกว่า

8. ภาวะผู้นำแบบคัมภีร์ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (LT/LR) เช่นเดียวกับผู้นำแบบลอยหนี คือไม่สนใจทั้งงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่มักเป็นผู้ประสบความสำเร็จด้วยการทำความคำสั่งอย่างเคร่งครัด คิดว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถมากเพราะรู้และทำตามกฎข้อบังคับได้อย่างถูกต้องที่สุด เป็นคนที่เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยก็ตาม โดยจะมุ่งรักษากฎระเบียบเป็นสำคัญ เรามักพบหัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารตำรวจและข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล หัวหน้างานแบบนี้ นอกจากเคร่งครัดปฏิบัติตามระเบียบแล้ว ยังไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ หรือกระตุ้นให้เกิดผลิตผลใหม่ ๆ ขึ้นมาน้อยมาก ไม่ค่อยมีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ชอบมีแผนระยะยาวแต่จะพยายามดำเนินรอยตามวิธีเก่าที่เคยทำมาก่อนแล้วทั้งสิ้น เป็นหัวหน้าที่ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และไม่ค่อยไว้วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบเขา ลูกน้องจะทำงานให้ก็ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

สาคร โห้วงค์ (2544) ได้ศึกษาแบบของผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีแบบผู้นำแบบยึดสถาบัน เป็นหลัก และแบบยึดประสานประโยชน์เป็นหลักแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนแบบยึดตัวบุคคลเป็นหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีแบบยึดบุคคลเป็นหลักสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมีผลต่อรูปแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

โกสิน พูลวัน (2545) ทำการวิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทรรศนะของผู้บริหารและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 ผลวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 มีแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอยู่ในระดับมาก

รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก

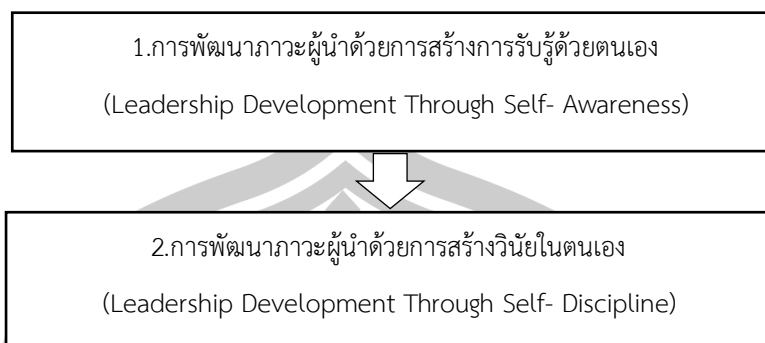
2. เปรียบเทียบ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างทรศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลเขตการศึกษา 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลมีทรศนะต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลมีทรศนะต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ เป็นหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. เปรียบเทียบทรศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเขตการศึกษา 10 จำแนกตามระดับการศึกษาอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน และปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัันมีทรศนะต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่ต่างกันส่วนผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุต่างกัน มีทรศนะต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นทรศนะต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่าง รายคู่ตามวิธีการของ Scheffe พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุ 31 – 45 ปี กับผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีทรศนะแตกต่างกัน ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

การเสริมสร้างภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำมักจะใช้ การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้อง ช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ 1) การสร้าง การรับรู้ด้วยตนเอง (Self-Awareness) 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-Discipline) โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของ การเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูล ย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถ พัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีก วิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัด ของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้

สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ ให้กับ ตนเอง
2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน
3. การศึกษาดูด้วยการหาประสบการณ์ (Learned Experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ท างานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษา ด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำที่สำคัญๆ อีก 3 ประการ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดูด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทศคนคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการ พัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้ทำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหา ด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญ ปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหาร จะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและ สามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดีที่สุด คือ งานที่มี ความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่ม ประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่างๆ

เบร็อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จำแนกเป็น

1.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งทำโดยการค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำ จากแหล่งวิทยาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง เอกสาร วารสาร และนิตยสารต่างๆ ตลอดจนทั้งเครือข่ายสารสนเทศและแหล่งวิทยบริการโดยทั่วไปประมวลคุณลักษณะที่ต้องการประเมินตนเอง และเลือกพัฒนาตนเองในองค์ประกอบ ที่ยังบกพร่อง

1.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาผู้นำต้นแบบ ซึ่งทำได้โดยการเลือกผู้นำต้นแบบอาจพิจารณาเลือกจากผู้นำที่ได้รับรางวัลหรือที่มีความสำเร็จในงานอาชีพสูงซึ่งควรเป็นบุคคลในท้องถิ่นหรือใกล้ขีดพอที่จะติดตามศึกษาพฤติกรรมของเขาได้ และพยายามฝึกฝนตนเองโดยเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำต้นแบบในส่วนที่ตนยังขาด

1.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินตนเองจนทราบแล้วว่ามีความบกพร่องหรือมีจุดอ่อนในข้อใดแล้วพิจารณาหาสาเหตุของจุดอ่อน นั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะพยายามฝึกฝน ตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการอาสาเข้าไปทำงานหรือทำหน้าที่ในส่วนที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกลาง ฝึกตนเองอยู่หรือโดยการพิจารณาจากคุณลักษณะเด่นของตนเองว่าได้ผ่านการพัฒนาคุณลักษณะเด่นนั้นๆ มาอย่างไรแล้วเลือกพัฒนาคุณลักษณะที่ขาดโดยวิธีเดิมของตน

1.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยวิธีตั้งใจ ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย พยายามอาสาเข้าไปช่วยแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อผลของงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบของใคร แต่ต้องระวังไม่ให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าถูกเข้าไปก้าวก่ายงานในหน้าที่ของเขา วิธีนี้สามารถพัฒนาให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มพูนและมั่นคง ตลอดไปได้

2. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น เป็นการพัฒนาโดยองค์การที่มีความชำนาญในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ จำแนกเป็น

2.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยองค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การ พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากเป็นสถาบัน ศูนย์หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะ เช่น ศูนย์ฝึกอบรมภาวะผู้นำ สถาบันพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น องค์การ เหล่านี้จะพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม แบบโครงการฝึกอบรมแบบแก้ปัญหา การฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์

2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานในองค์การ องค์การต่างๆของรัฐ และ เอกชนส่วนมากจะมีหน่วยงานภายในทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การของตน ส่วนเป็น การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อ เตรียมการให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่ง มักเป็นการฝึกอบรมวิธีการทำงานตาม ขั้นตอน การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรในองค์การต่างๆ จึงเป็น การพัฒนาภาวะผู้นำไปในตัวด้วยเสมอ

2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบจุลภาค การฝึกอบรมแบบจุลภาคเป็นวิธีการที่องค์การพัฒนาภาวะผู้นำใช้เป็นวิธีฝึกอบรมวิธีหนึ่ง มีขั้นตอนการฝึกอบรม 9 ขั้นตอนคือ

2.3.1 ขั้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.3.2 ขั้นกำหนดศึกษาคุณลักษณะที่ต้องการฝึก เป็นขั้นที่ต้องมีการประเมิน ตนเองหรือประเมินภาวะผู้นำ โดยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ทราบว่าผู้ที่ฝึกนั้นขาดคุณลักษณะข้อใด และมีความ จำเป็นก่อนหลังมากน้อยเพียงใด

2.3.3 ขั้นเตรียมสถานการณ์การฝึก เป็นขั้นเลือกและเตรียมสถานการณ์การ ฝึกให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่จะฝึกซึ่งกำหนดไว้แล้ว

2.2.4 ขั้นนำเสนอสถานการณ์การฝึก นำเสนอให้ผู้รับการฝึกร่วมกันศึกษา สังเกต และบันทึกข้อมูลไว้

2.2.5 ชั้นวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มา เพื่อจุดเด่น จุดด้อยของเหตุการณ์ ตลอดจนแนวทางการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถ ตามที่นำเสนอในสถานการณ์

2.2.6 ชั้นฝึกปฏิบัติเป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติตนตามแผนกิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่เตรียมไว้แล้ว

2.2.7 ชั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ ขั้นนี้จะต้องดำเนินการพร้อมกับชั้นฝึกปฏิบัติ อาจบันทึกโดยเพื่อนผู้เข้ารับการฝึกหรือบันทึกด้วยเครื่องมือ เช่น เครื่องเพื่อบันทึกภาพ

2.2.8 ชั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ทั้งตัวผู้ฝึก ผู้ร่วมฝึก และวิทยากร เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.2.9 ชั้นปฏิบัติซ้ำ หลังจากได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจากชั้นวิเคราะห์ พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติแล้ว ผู้ฝึกก็เตรียมการและฝึกซ้ำอีกครั้ง และวนไปในชั้นบันทึก พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ กระทั่งได้ผลในชั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติเป็นที่พอใจก็จะเป็นการจบการฝึกคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น

ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจาก งานวิจัยหลายๆ เรื่อง แล้วทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถสรุปเป็น วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 39 วิธี ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case Study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ เสนอแนะอาจเป็นกรณีขององค์กรตนเอง หรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น และอาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนเย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับ คนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิกริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มี หน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟังและฝึกหัดการจัดประเด็นการถามให้เกิดความสุภาพ กระฉับกระเฉง จดบันทึกคำถามคำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่

ประชุม ตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิบัติการภายในกลุ่ม การกระตุ้น ใ้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (Management Game) เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการ จำลองสถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้อบรมได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ซึ่งผู้อบรมจะมีโอกาส วินิจฉัย และ คัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอนการ อบรมและให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึกเรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่องและจัดทำบันทึกรายงานส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Forum) เป็นการให้ผู้บริหารคนหนึ่งหรือสองคนพูด หรือ ชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้ง สงสัยหรือคิดเห็นไม่ตรงกันเป็นการ ฝึก แก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับสมาชิก

8. ซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไข ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกัน แล้ว แบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิก ในกลุ่มซินดิเคตหนึ่งๆ ควร จะมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากประชุมกลุ่มเสร็จแล้ว มีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้ รายงาน ผลการประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่มและรับเป็นข้อเสนอของที่ ประชุม ทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) เป็นกิจกรรมคล้ายกับการ อภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนและทุกคนพูดในเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอนไม่มีการ อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

10. ศึกษาดูงาน (Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือ การสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกตเขียนรายงาน หรือจัด ให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (Live Project) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัด โดย วิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขตเรื่องและรายละเอียดที่จะให้ทำเรื่อง แนวทาง ปฏิบัติ โดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการอย่าง ใด อย่างหนึ่งเพื่อการแก้ปัญหา หลังการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหาหรือทำการ ทดลอง โดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการส่งเสริมให้ ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบความสำเร็จจริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหาและได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่นๆ การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องของกลุ่มคนเล็กๆ เพื่อร่วมกันคิดร่วมกันทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาลงมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์กร

14. การสอนงาน (Coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิมเกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงานเพื่อเตรียมผู้รับตำแหน่งให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบประกอบตัวต่อตัว หรือ การสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการจัดให้ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ช่วยจัดการเรื่องงานเกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจปัญหาฝ่ายต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดี แต่ไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นกระบวนการ (Process) หรือประสบการณ์ที่บุคคลได้รับโดยการจัดกิจกรรมในช่วงเวลาว่าง เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของบุคคล เช่น กิจกรรม Walk Rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ประมวลแสดงท่าทาง เล่น เกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสาร ทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึคนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการ ทฤษฎี

19. การประชุม (Meeting) แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เน้นการร่างประสบการณ์นำเอาไป ปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

19.2 ประชุมใหญ่ (Convention) เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้อง กับผลประโยชน์ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร ในระหว่างการประชุมอาจใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น การอภิปรายเป็นคณะ การอภิปรายเป็นกลุ่ม การถามตอบปัญหา เป็นต้น

19.3 การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นข้อเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจาก จุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มหัดตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (In Basket Training) เป็นการฝึกการบริหารโดยนำเรื่องจริงที่ ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่างๆ ในเวลาจำกัด รวมทั้ง การ สั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทาง วิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ๆ หรือ การส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้พิเศษเฉพาะตัวหรือทั้งองค์กร

23. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่ม แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิดคำแนะนำอาจใช้พูด หรือ เขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทาง ที่ เหมาะสมและเป็นไปได้

24. การเรียนทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มี การถ่ายทอดเนื้อหาผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์เครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้อัตโนมัติ เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (Online Learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย (Video On Demand)

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program Instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ (Programmed Text Books) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบายใช้บทวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจการเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ปัญหา ปฏิบัติงาน ตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหา

สาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติได้รับการ เสริมแรง การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งกับผู้อื่น

27. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการ เรียนรู้มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ ในหัวข้อที่กำหนดแล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

28. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อ แก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลด ความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (Demonstration) แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration) เป็นการนำเอาของ จริง มาแสดงวิธีทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง วิธีดำเนินงานต่างกับการสาธิตวิธีตรง คือไม่ต้องแสดงวิธี ขั้นตอนการปฏิบัติ มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส. แล้วนำไปชมองค์กรที่ใช้ กิจกรรม 5 ส.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

29.2 การสาธิตวิธี (Method Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมา แสดง วิธีเพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือ ต้องจัดให้ ผู้อบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริงหรือใช้บทบาทสมมติด้วยก็ได้

30. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียน และ ผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหา สาระและประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลาย รูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การ ประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video Conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่าง สถานที่ สามารถศึกษาหาความรู้ได้

31. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พูดแสดง ความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบ คือ การนำ อภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Panel Discussion) การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (Colloquy)

32. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติ กิจกรรม ที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและ ปัญหา ในการทำงานและการดำเนินชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) เป็นการ จัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนา ตนเอง

34. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับ สมาชิกใหม่เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน

35. การฝึกงาน (Job Training) เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กร ต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

36. กลุ่มทำงาน (Working Group) หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึก ภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันใน ระดับกลุ่ม

37. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนา นั่ง เป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

38. เทคนิค เอไอซี (AIC Technique) หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นกำหนดความต้องการ 2) ขึ้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขึ้นแก้ปัญหาหรือ ควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

39. เกมการศึกษา (Education Game) หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการ เรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะใน การเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่าง ๆ

Ronald และ Angela (2007) ได้มุ่งเน้นพัฒนาผู้นำโดยใช้รูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การเข้าเรียนและอบรม
2. การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น
3. การประชุม
4. การประชุมปฏิบัติการ
5. การประชุมทีมงาน
6. การทำงานในรูปคณะกรรมการ
7. การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ
8. การประชุมของบุคลากร
9. กิจกรรมภาคสนาม
10. การเดินทางไปดูงาน

11. การอยู่ค่ายพักแรม
12. ประสบการณ์การทำงาน
13. การแลกเปลี่ยน
14. การค้นคว้าวิจัย
15. การเขียน
16. การทำงานแบบมีอาชีพ
17. ประสบการณ์
18. การเยี่ยมและการสาธิต
19. การทำงานในองค์กรและชุมชน

Mejia และคณะ (1995); Noe และคณะ (2012); ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551); สัมมา รณิธย์ (2553); อำนาจ ชีระวนิช (2553) และเพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2554) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลากรในองค์กรเพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาดูงาน
2. การศึกษากรณีพิเศษ
3. การแสดงบทบาทสมมติ
4. การสาธิต
5. การสร้างสถานการณ์จำลอง
6. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
7. การฝึกอบรมปฏิบัติการ
8. การเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของคนอื่น
9. การเรียนรู้จากงาน
10. การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน
11. การเป็นพี่เลี้ยงและสอนงาน

จากแนวคิดทฤษฎีจากนักวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ประยุกต์เอา แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวไปเป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจด้วยตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง ผู้เข้าร่วมพัฒนาร่วมกัน ศึกษาศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจฝึกปฏิบัติและนำไปปฏิบัติในการปฏิบัติงานจริง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในทีม

3. การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึง ผู้เข้าร่วมพัฒนาร่วมกันแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางสู่การวางแผนการดำเนินการ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดใหม่ๆ นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง ผู้เข้าร่วมพัฒนาที่มีความสนใจเหมือนกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ

5. การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) หมายถึง ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการเรียนรู้การถ่ายทอดจากประสบการณ์ หรือจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริง หรือสามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์หรืองานที่กระทำอยู่

6. การเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (Action Learning) หมายถึง ผู้เข้าร่วมพัฒนา นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แล้วนำไปลงมือปฏิบัติจริงที่ หน่วยงานของตนเอง

7. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้เข้าร่วมการพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

2. รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 Model in Learning & Development)

Center for Creative Leadership (2013) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนา 70 : 20 : 10 เป็นสัดส่วนของ เวลา ทรัพยากร และงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปในกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานกัน จนลงตัวเป็นแนวทางที่ได้ผลมากที่สุด

70 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากร และงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการ เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On – the – Job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่ลงมือทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

20 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากร และงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการ เรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach) หรือการมีโอกาสได้ไปดู งาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

10 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากร และงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการ เรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2555) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 แบบเพื่อให้ได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริงๆ ตลอดเวลา หรือ อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ จากนายซึ่งต้องลงมือทำหรือเป็นการ ได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆ จากหัวหน้าเป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสาร ต่างๆ ที่ทำให้สามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็อาจใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็คือ เป็น การเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้ มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้ จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่าการที่คนเราจะ ได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้นๆ ได้จริงๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

ได้กล่าวถึง กระบวนการ 70 : 20 : 10 โดยเริ่มจาก

1. สัดส่วน 10 % คือ การให้ความรู้เบื้องต้นเพื่อปูพื้นให้แก่ผู้เข้าร่วมพัฒนา โดยทุกคนต้องเข้าอบรมเพื่อปรับฐานความรู้ ทางทฤษฎีให้เท่าเทียมกัน

2. สัดส่วน 20 % คือ การโค้ชแบบตัวต่อตัว โดยก่อนการโค้ชผู้เข้าร่วมพัฒนาแต่ละคนจะได้รับผลจากการประเมิน 360 องศา ที่จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ แต่ละคนต้องอ่านและทำความเข้าใจ ผลการประเมินนี้ จากนั้นกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาอย่างน้อย 3 ประเด็น และอย่างมากไม่เกิน 5 ประเด็น โดยผสมกันระหว่างจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses)

3. สัดส่วน 70 % สุดท้าย โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาต้องนำหลักการ หรือแนวคิดต่างๆ ที่ได้เรียนรู้จากการเรียนรู้แต่ละครั้งกลับไปปฏิบัติจริงในการทำงาน เมื่อครบ 1 เดือนจะกลับมาโค้ชใหม่ อีกครั้งพร้อมทั้งบอกเล่าความคืบหน้าในสิ่งที่ได้นำไปทดลองทำไม่ว่าจะได้ผลหรือไม่ก็ตามในขณะเดียวกันโค้ชก็ทำหน้าที่ช่วยเก็บข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้มีส่วนได้เสียที่มีโอกาสทำงานกับผู้เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ หัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันการพัฒนาด้วยการโค้ชในลักษณะนี้จะถูกทำไปเรื่อยๆ จนครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งโดยปกติใช้เวลาประมาณ 3-4 เดือนเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้จะประเมิน 360 องศาอีกครั้ง เพื่อวัดความแตกต่าง ๆ

ของ คณะก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ แล้วจึงจัดทำสรุปผลให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการและ
ผู้บังคับบัญชากับผู้บริหารรับทราบต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาออกแบบการเรียนรู้ในโปรแกรม
เสริมสร้าง ภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้รูปแบบ
(10 : 20 : 70) ในการเรียนรู้ตามโปรแกรม

การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของคำว่าความต้องการจำเป็น (Needs) ไว้
หลากหลายที่สำคัญมีดังนี้

Kaufman และ English (1987) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความ
ขัดแย้ง ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น

Stufflebeam (1985) ให้นิยามสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่ง
จำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง หรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนองโดยให้ความ
หมายความต้องการจำเป็นตามมุมมอง (View) 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านความแตกต่าง (Discrepancy View) ความต้องการจำเป็น
หมายถึง ความแตกต่างระหว่างการกระทำ หรือผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องการ (Desired
Performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed
Performance)
2. มุมมองด้านความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) ความต้องการ
จำเป็น หมายถึง ความปรารถนาความต้องการของคนส่วนใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้
3. มุมมองด้านการวิเคราะห์ (Analytic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง
สารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามี
ความสำคัญต่อหน่วยงานและจะทำให้เกิดการพัฒนานในหน่วยงาน

4. มุมมองด้านการวินิจฉัย (Diagnostic View) ความต้องการจำเป็น
หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้พิจารณาแล้วว่ามี ความบกพร่อง หรือขาดหายไป (Deficiency of Absence)

Mckillip (1987) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือ การตัดสินใจคุณค่าของ
กลุ่ม บุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบและพยายามในการแก้ปัญหา 4 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณค่า แตกต่างกันแต่ละบุคคล
2. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็น อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา

ทิพวรรณ ประเสริฐอำไพสกุล (2544) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง ซึ่งผลการประเมินความต้องการจำเป็นจะชี้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน เป็นสภาพที่ต้องได้รับการพัฒนา และ ปรับปรุง แก้ไข ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งส่งผลกับสภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่ต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลและมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมในอนาคต

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการได้ให้นิยาม ความหมายของคำว่า การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ไว้อย่างหลากหลายที่สำคัญมีดังนี้

Witkin และ Altschuld (1995) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่ต้องการ หรือ สภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ที่มีระบบจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Setting Priorities) อันเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เนื่องจากการจัดกิจกรรมหรือพัฒนาการพัฒนาคอร์สการต่างๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสำคัญ หากทราบภายหลังว่าจุดมุ่งหมายของโครงการที่ปฏิบัติไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ จะเป็นการสูญเสียเปล่า ทั้งเวลา และทรัพยากรเพราะผลที่ได้ไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้ดีขึ้น

Gilmore และ Campbell (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการหาความแตกต่างระหว่าง สภาพที่เป็นจริงใน (What is) กับสภาพที่มุ่งหวัง (What should be) และช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่บอกลึถึงความต้องการที่สะท้อนมาจากสภาพปัญหาและความต้องการแก้ปัญหาซึ่งต้องมีการจัดเรียงความสำคัญของปัญหาด้วย

Reviere และคณะ (1996) ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบสำหรับการคัดเลือกหรือวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินการเป็นขั้นตอน ผลการประเมินใช้ได้เฉพาะกลุ่มประชากร แต่มีความเป็นระบบบนฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์และเน้นที่ผลลัพธ์

ปฎิญา โกศลสิริพจน์ (2547) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็น กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบสำหรับเป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานเพื่อพัฒนาที่ถูกต้องโดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือบุคคลที่มุ่งประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นใน

ปัจจุบันกับผลที่ควรจะเป็นและทำการเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อหาความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

สวีย์ทีย ยอดสละ (2556) ได้สรุปความหมายของ การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดความแตกต่างหรือผลลัพธ์ (Outcome Gaps) ระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เพื่อหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงมาใช้เพื่อแก้ปัญหาต่อไป

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และนำข้อมูลที่เป็นจริงในปัจจุบันไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายในอนาคต

การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ที่สำคัญมีดังนี้

Witkin และ Altschuld (1995) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพื่อระบุสุดท้ายว่าความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุด คืออะไร แบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นได้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (Pre-Assessment) ระยะก่อนการประเมิน เป็นขั้นตอนการสำรวจเพื่อวางแผนทำการประเมินความต้องการจำเป็นโดยรวบรวมสิ่งที่ตระหนักว่า เป็นปัญหาหรือความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แล้วกำหนดขอบเขตหรือประเด็นที่สนใจที่จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมินรวมทั้งกำหนดข้อมูลที่มีอยู่ และเป็นข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นที่มุ่งประเมินและทำการกำหนดข้อมูลที่รวบรวมแหล่งข้อมูล วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ผลที่ได้จากการดำเนินการในระยะนี้ คือ แผนการ ปฏิบัติงานเบื้องต้นของการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับใช้ในระยะเวลาการประเมิน และระยะหลัง ประเมิน

ระยะที่ 2 การประเมิน (Assessment) ระยะการประเมินเป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงาน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการจำเป็น จากนั้นนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มาจากการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นในระดับเบื้องต้น รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุของความจำเป็น ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความต้องการจำเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ระดับปฐมภูมิหรือผู้รับบริการ เช่น

นักเรียน ลูกค้า คนไข้ ระดับที่ 2 ระดับทุติยภูมิหรือผู้ให้บริการ เช่น ครู ครอบครัวยุ แพทย์
บรรณารักษ์ ระดับที่ 3 ระดับตติยภูมิ หรือ ทรัพยากรและแนวทางการแก้ปัญหา เช่น วัสดุอุปกรณ์
ขนาดของห้องเรียน เวลา เงินสนับสนุนและทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ประกอบด้วย
ความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ ได้ กับสาเหตุของความต้องการจำเป็นนั้น ผลที่ได้จากการดำเนินการ
ในระยษนี้ คือ เถณฑ์หรือแนวทางสำหรับดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความสำคัญ

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน (Post Assessment) ระยะหลังการประเมินเป็น
ขั้นตอนของการนำผลประเมินในระยะที่ 2 ไปใช้ประโยชน์โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของความ
ต้องการจำเป็นกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ และนำเสนอผลการปฏิบัติงานทำ
การประเมินการประเมินความต้องการจำเป็นและนำเสนอรายงานผลการประเมินความต้องการ
จำเป็นแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลที่ได้จากการดำเนินการในระยษนี้คือ แผนการปฏิบัติงานรายงานผล
การประเมินความต้องการจำเป็น ข้อเสนอที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือข้อสรุปปากเปล่า

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ
จำเป็นโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ

ระยะแรก เป็นระยะก่อนการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมการ
มี การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิดกำหนดกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการ
ประเมิน ความต้องการจำเป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็น
และขั้นการออกแบบการประเมินเกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยามประเภทขอบข่ายของการประเมิน
ความต้องการ จำเป็นการวางแผนงานด้านทรัพยากรค่าใช้จ่าย และระยะในการดำเนินงาน

ระยะที่สอง เป็นระยะระหว่างการประเมินมีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การ
วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ
จำเป็น

ระยะที่สาม ระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์การเสนอผล
หรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบกำหนดแนวทางการแก้ไขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็นใน
ขั้นของการนำผลไปใช้ประโยชน์

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) สรุปได้ว่าขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมี
ขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนกับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ครอบคลุมการวิจัย
ประเมินความต้องการจำเป็นเทคนิควิธีการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ข้อมูล การ
จัดทำรายงานและผลการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นและที่สำคัญการประเมินความ
ต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้ายมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ
จำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การจัดลำดับขั้นตอนการประเมินให้สอดคล้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของการประเมิน ซึ่งแบ่งได้ เป็น 3 ระยะคือ ระยะก่อนการประเมิน ระยะระหว่างการประเมิน และระยะหลังการประเมิน

การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุ ความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การ ประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการ แก้ไขต่อไปการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น แต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็น หรือปัญหาที่แท้จริง ที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้น มีหลายวิธีด้วยกันผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้และดำเนินการ ด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด

วิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะแตกต่างกัน ออกไป แต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ซึ่งสูตรในการคำนวณคือ

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

I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิด

D (Degree of success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

โดยการหาค่าผลต่างของ (*I* - *D*) หารด้วยค่า (*D*) เพื่อควบคุมขนาดของความ ต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐาน ในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบนี้ (PNI_{modified}) มีข้อดี คือ คำนวณง่าย และเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ข้อตกลงเบื้องต้นเป็น Interval Scale ที่ไม่ค่อย เหมาะสม และเป็นการพิจารณาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับ สภาพที่คาดหวัง ผลต่างที่มีค่าเท่ากันในระดับต่ำกับระดับสูงยากในการจัดเรียงลำดับ

การพัฒนาภาวะผู้นำ

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Velsor และ McCauley (2004) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิภาพในด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ Sapience Group (2005) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ และออกแบบการบริหารจัดการศิลปะ เรื่องภาวะผู้นำ โดยจะช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำตนเอง การเป็นผู้นำผู้อื่น การเป็นผู้นำองค์กร และการเป็นผู้นำการปฏิบัติงานมากขึ้น

Lawson (2008) ที่ให้ความหมาย การพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

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

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการเชิงระบบ (To Think About Leadership as a System) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิมเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ชี้นำวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานและเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโต และกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin และได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่

1. การศึกษา เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้ 1) แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3) ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโส (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง ๆ ได้

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของผู้นำ 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ โดยการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ที่รับการพัฒนาในการที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3)

คำแนะนำจากผู้อาวุโส ถือว่ามีความสำคัญเพราะผู้มีอาวุโสมากจะเป็นผู้ที่ช่วยให้คำแนะนำและเป็นผู้ที่ช่วยเหลือโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับรุ่นน้อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 หลายส่วนทั้งในด้าน 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และ 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

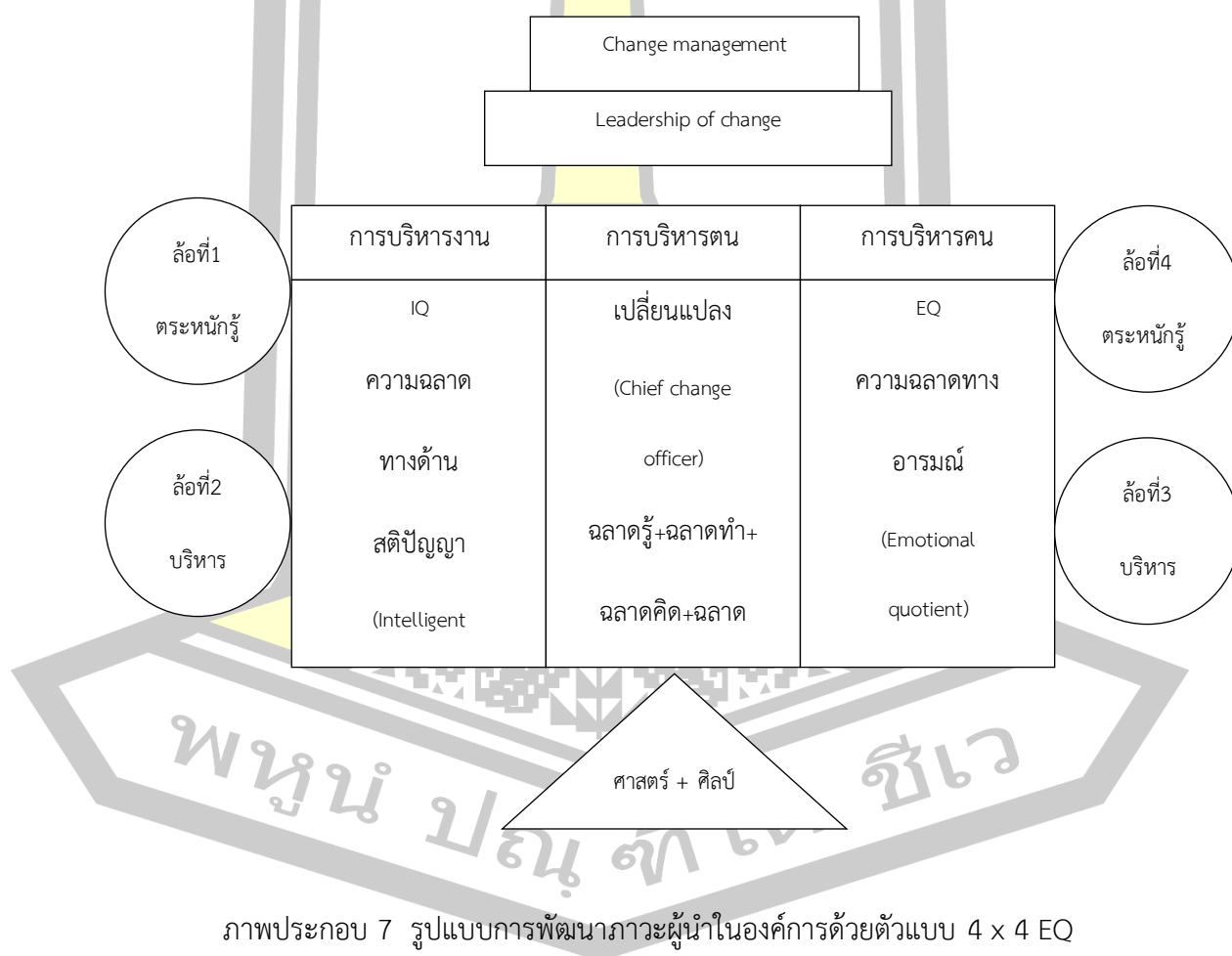
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley และคณะ (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วย การประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้หน้าหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาการวิธีการจัดการการฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ

Bennis (1999 cited in Giber et al., 2000) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างกระบวนการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ปฏิบัติการพัฒนา 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา

Giber และคณะ (2000) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนา โดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Goleman และคณะ (2002) ได้เขียนหนังสือชื่อ The new leaders : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results โดยกล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์การด้วยตัวแบบ 4x4 EQ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ

จากภาพประกอบ 7 Goleman และคณะ (2002) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนสล็อตที่มุ่งไปข้างหน้า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เส้นทางมีอุปสรรคมากมายเป็นเครื่องทดสอบความสามารถในการขับเคลื่อน ซึ่งก็เปรียบเสมือนผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำองค์กรฟันฝ่าอุปสรรค ภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการบริหารงานซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางปัญญา (Intelligent Quotient) การบริหารคนซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) มาช่วยสนับสนุนการบริหารตน พัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer) ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ด้านการกระทำ ความคิด การพูด และการควบคุมอารมณ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีพื้นฐานที่ดีในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน แต่สิ่งที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้ก็คือการบริหารความสัมพันธ์ และการตระหนักรู้ทางสังคม วงล้อทั้งสี่จะต้องหมุนขับเคลื่อนมุ่งไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้ได้องค์กรในอนาคตที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสมสามารถสร้างและบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยั่งยืนต่อไป

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกลงเวลา (Relevant Timely Feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self- Confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-Up Activities)

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัย เช่น โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ Groves (2007); McGurk (2010); Puccio, Murdock และ Mance (2011); Marquette University (2013)

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า มีทั้งองค์ประกอบที่เหมือนและต่างกันในการใช้คำอย่างหลากหลาย เมื่อนำมาสังเคราะห์ และพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีลักษณะที่สอดคล้องกันสามารถจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบหลัก ๆ ได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านบริบท (Context) ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) ผลลัพธ์ (Output) และการประเมินผล (Evaluation)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจะสามารถทำให้การพัฒนานั้นสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

Meggison (1972) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรว่า อาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน ใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจการจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้โสตทัศนูปกรณ์ ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้น

ภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

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

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Yeung และ Ready (1995) ได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ได้เสนอไว้ 4 แนวทางซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการทำปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพงานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงาน ที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม

2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหาร ผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ชี้แนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-House) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

Vicere (2002) ที่ได้นำเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการที่เหมาะสม มีการเลือกผู้ออกแบบโครงการ มีการประเมินผลโครงการ รวมทั้งบูรณาการกับระบบทรัพยากร และประเมินผลโดยภาพรวมได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของ Vicere นี้มีผู้นำไปศึกษามากมาย โดย Vicere ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ไว้หลายด้าน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยไม่อาศัยแต่การเรียนรู้ในห้องเท่านั้น มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้นแต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร

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

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช้การสอน (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 ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้น

เรียน(Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่ม การเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการ พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการ หรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) ระดับของความ เร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify all Initiatives Under one Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการ เปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่ เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) โครงสร้าง พื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I Through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้น ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการ เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การ เตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (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) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการ ปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation)

เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their Consultants)

Yukl (2006) ได้ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์มากกับการเรียนรู้ เนื่องจาก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติที่มีการเน้นย้ำบ่อย ๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำ

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development Through Self-Awareness and Self-Discipline) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-Awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism Underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-Discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง

ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development Through Education, Experience and Mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง

นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

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

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging Experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the Research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically Challenge) (McCall, 2004)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work Associates) และงานของตนเอง (Task Itself) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันที สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทน การขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal Versus Formal Mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือ เป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark Between Two Personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้อยู่ไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity Management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การควบคุม และการนำ

ฉันทนา จันท์บรรจง (2542) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชาามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Personality) การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ นั้น อาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแต่ก็สามารถที่จะศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด ดังวิธีการต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์อัตชีวประวัติ การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีตจะช่วยให้ผู้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์ อาจจะทำได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่

มีความสำคัญในชีวิตของตน แต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครูเพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนใหม่กับคนอื่น ๆ อีกด้วยการได้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง ลักษณะของความเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

1.2 การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรมการแสดงออกของตน ทำให้รู้สึกความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้งอาจจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลาย ๆ แบบซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่าตนเองแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้นถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ชื่นชม หรือตรงกันข้าม

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจ และสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นได้ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นการเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน อาจจะทำได้ง่าย ๆ เช่น เปลี่ยนเส้นทางการไปทำงานเสียบ้างถ้าเคยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนที่ลองอยู่คนเดียวเงียบ ๆ บ้าง หรืออาจจะลองเดินทางไปในสถานที่ที่เคยไปหรือเคยอยู่เพื่อมองหาสถานที่ที่เคยจำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่าวันนี้เป็นวันสุดท้ายที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ความรู้สึก ความต้องการ ความสามารถพิเศษ และอื่น ๆ ของตนเองได้อีกมาก

1.4 การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบเพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และอื่น ๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาหน้า ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเอง ควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดีเหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือกและใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่น ๆ แต่ละคน จะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย เพื่อนคนหนึ่งอาจจะมองเราเป็นอย่างหนึ่ง ส่วนเพื่อนอีกคนหนึ่งอาจจะมองอีกแง่หนึ่ง ผู้อื่นที่เป็นผู้อาวุโสคนใกล้ชิดคนแปลกหน้า ล้วนแต่มองตัวเราในแง่มุมที่ต่างกัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้น การได้รับฟังทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็เปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่าง ๆ การที่จะ

เข้าใจตัวเองอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างไปจากที่เรามองตัวเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาหาคำตอบว่าเรามองตัวเองอย่างไร ลำเอียงหรือไม่ ถ้าไม่ใช่จะเป็นสาเหตุอื่น ๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนนี้จะช่วยให้พบคำตอบที่ถูกต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพพจน์ของตนเองในสายตาของคนอื่น

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่มเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษาเทคนิคกลุ่มอบรมความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ และช่วยให้การศึกษาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดี จะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดีเทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้รู้จักผู้บังคับบัญชาได้ว่าเขาเป็นอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไรโดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกทั่ว ๆ ไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติใช้เวลาสังเกตนานพอสมควรและสังเกตในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหลาย ๆ สถานการณ์ ก่อนที่จะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกตเพียงครั้งเดียวในช่วงเวลาสั้น ๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนั้นในการสังเกตทุกครั้งควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุขความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย ได้แก่

3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูด หรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

3.1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญ หรือเรื่องที่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นย้ำเน้นจังหวะ มีตัวอย่าง และมีสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าช้าเนิบนาบเกินไป หรือเร็วเกินไปไม่ควรพูดก้าวร้าว กำกวม เพื่อเจอ หยาบโลน อวดรู้ ชัดคอ นินทา หรือพูดไม่มีทางเสีย

3.1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจ และทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

3.1.4 สรุปรประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีที่มีเรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือในเนื้อหาของงาน และความไม่ชัดเจนของบทบาท มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปรประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟังควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้าเหมือนกับพร้อมที่จะขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบซักถามโต้แย้งหรือเบนความสนใจของตนไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

3.2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยๆ พูดกวนใจ เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียดหรือพูดสับสนประมาทก็ตาม ต้องอดทนฟังสักครู่เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาว ๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้น และความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดที่ยังไม่ชัดเจน หรือต้องการให้ผู้พูดขยายความ ต้องการความแน่นอนของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ผู้พูดอธิบายเพิ่มหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลานาน ๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูดทราบว่าตนยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเรา ก็ควรยินดีเสนอความเห็นการแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่าง ๆ เช่น พยักหน้า ประหม่อมแสดงความชื่นชม ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้พูดได้ว่าผู้ฟังรับรู้เข้าใจ และสนใจฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แว่นตา นาฬิกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขินการพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 3.3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ
- 3.3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป
- 3.3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง
- 3.3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ
- 3.3.5 เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ลำสมัยหรือไม่ลำสมัยจนเกินไป
- 3.3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวมใส่

สะดวก

- 3.3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมดจด และไม่ซ้ำชุด

3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟัง ซึ่งเชื่อมโยงไปถึง ปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้าย และสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริง มองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

3.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมายของงาน ความสำคัญของงาน อำนาจที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงานชื่อ บุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตน

3.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น

3.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดกับตน

3.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

3.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

3.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่าย ๆ หรือ สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด คำนเคย เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นอยู่แล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับ อะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กจะคล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตา สิ่ง นั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาส ท่องซ้ำ ๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อย ๆ เป็นต้น

3.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะจำได้ทันทีในการจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลังโดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ควรจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วัตถุประสงค์ ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

จกกลนี้ ชูติมาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิคดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็น สำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่ จะต้องมีปัจจัยนำเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริง ต่าง ๆ โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปราย ในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการและง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหา ได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ

รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิด ต่าง ๆ ไว้ทั้งหมดโดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน

การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้

เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็น ไม่ใช่การกดดัน
2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึกแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติโดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้ คือที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้แนะผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาระดับประเทศ
 แคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ตีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี
 ขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้าง
 ตามลำดับ จนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อม ๆ กับการฝึกทักษะด้านการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากรได้ทราบถึงความคิดเห็น ทักษะและ
 ความรู้สึก รวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้
 สมาชิกมากเกินไป
2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะใน
 การดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จาก
 กรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริง
 หรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อ
 แก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้
 ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนา
 ความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริง
 ผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง

2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหา

เหตุผล

3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ดี

ข้อเสนอแนะ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะ

เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การฉกฉวย และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด คล่องตัว
3. จูงใจให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านไปเลยไปวิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

การแสดงบทบาทสมมติเป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มกลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์ หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ซึ่ง เป็นแบบง่าย ๆ เน้นความสนุกสนานรื่นเริงในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว

วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน

วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกันเป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอแบบธรรมดา
3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมีบางกลุ่มที่ไม่สามารถทันในเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งในการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง ร้อยละ 81

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบวิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิดมีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการดูงานภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะบูรณาการประยุกต์ใช้เกิดการเข้าใจ
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสืบททหรือ

คำพูดพันทำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้และมีความสามารถในการสรุปเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ
2. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรมหลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความแทนการใช้

คำพูด

วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณจากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียวไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3-5 นาที

ตัวอย่าง : การแสดงละครเรื่อง ปัญหายาเสพติดในครอบครัว

ฉากที่ 1: ปัญหายาเสพติดที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ 2 : ผลกระทบจากการติดยาเสพติดที่มีต่อครอบครัว

ฉากที่ 3 : สาเหตุของปัญหา

ฉากที่ 4 : วิธีแก้ปัญหา

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม 1 คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (Freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับคำสั่งให้หยุดทุกคนจะแสดงท่าค้างเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อที่ควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้นข้อแนะนำก็คือวิทยากรควร

มอบหมายให้เตรียมการแสดงนอกเวลาอบรม

2. ในบางเรื่อง ไม่สามารถแสดงออกหรือไม่สามารถสื่อความได้ชัดเจนซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้น ๆ ติดที่หน้าอกหรือที่หลังผู้แสดงเพื่อช่วยในการนำเรื่อง หรือช่วยในการสื่อความ

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 1 : ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2 : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 : วิธีแก้ไขปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิดโครงการพัฒนาในหมู่บ้านได้

3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถ้วนหน้า

ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรคผิดก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม

2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางการเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ

การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตร สถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกัน ก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด

3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้เพื่อ
แบ่งกลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ

4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความ
เหมาะสม

5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ใน
ระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และ
ต่อต้านโดยเฉพาะผู้อาวุโสและผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้นวิทยากรจึงต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้

2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

ซูซัย สมितिไกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งใน
กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน
ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนอง
เป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรได้ จนสามารถกล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ
อย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ
ให้เกิดประสิทธิผลการฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบ
ความสำเร็จ

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่ง
ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความ
เหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง
ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรม
สำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถาน
ประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณีการทำงาน
ที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการ
เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน
คือ ขั้นการวางแผนขั้นการคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการสอบถามความสมัครใจ
ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานและขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิดทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผู้เรียนโดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกันโดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพรีำสอนให้ซึมซับ เข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงานการฝึกประสาทรสสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริงมีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ นั้นๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา ผู้เข้ารับการประเมินควรได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่าง ๆ การประเมินมีความแม่นยำเหมาะสมกับเวลาและสร้างสรรค์ โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการพัฒนาตนเอง

7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเอง ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีนี้ทำได้โดยการเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้ผู้เข้ารับการอบรม ให้ความคาดหวังว่าสามารถทำงานให้สำเร็จมีการให้กำลังใจและความอดทน

8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม ทำได้โดยการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้ง นั้น

Charles และ Wagnier (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

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

หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

Santhosh (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โมเดล 70:20:10 หรือกรอบในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรือง ในวันนี้ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70:20:10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาบุคลากรภายในสถานที่ทำงานของพวกเขาโดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาบุคลากรโมเดล 70:20:10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oreal, Goldman Sachs เป็นต้น

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวว่า 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการ

แลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกันโดยให้น้ำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่เป็น 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทาง การปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนเชิงจักรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตรขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้อย่างมาก

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่า ไม่มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ชัดเจน แต่เป็นรูปแบบที่เกิดจากการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การให้ผู้นำเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย เป็นการนำวิธีการพัฒนาบูรณาการและสามารถเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม โดยในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในครั้งนี้มีวิธีการ 3 วิธี คือ 1) การฝึกอบรมโดยใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการศึกษาดูงานและ 3) การปฏิบัติงานจริงด้วยการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา และพบว่า หลักการพัฒนาบุคลากรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70: 20: 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Meier (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง 1) หน่วยที่จัดขึ้นเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของบุคคลหรือสถาบัน 2) ลำดับการปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ เพื่อวัตถุประสงค์พิเศษสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม และ 3) กิจกรรมที่ได้วางแผนดำเนินการไว้เพื่อจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะ

हररररर सुखररर (2543) กล่าวถึงความหมายของโปรแกรมคือ แผนที่ตั้งไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมหมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

McCauley และคณะ (1998) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง สามารถปรับตัวได้ ประสานงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Day (2000) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำ เป็นบทบาทและกระบวนการช่วยกำหนดทิศทางการทำงาน สร้างความสอดคล้อง รักษาความมุ่งมั่นหมายภายในของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยการวิจัยส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำในองค์กรและโปรแกรมทางการศึกษานั้นจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล การมีทักษะและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของบุคคล

Dubrin (2007) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการมุ่งพัฒนาและฝึกหัดผู้นำรุ่นใหม่ โดยผู้นำที่เข้าร่วมการพัฒนากภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาตนเองในด้าน ความก้าวหน้าในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์ การมีอิทธิพล การโน้มน้าวใจผู้อื่น

McCauley และคณะ (2010) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการส่งเสริมเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

The Banff Centre (2011) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นสร้างศักยภาพของภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงานของตัวผู้นำเอง ตัวผู้นำสู่ทีมงาน ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินงานเชิงบูรณาการและสามารถใช้ได้กับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับหัวหน้าทีมทั้งในภาครัฐและเอกชน

Silvia และ Rider (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำ ในด้านสติปัญญาความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรม ที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่เป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีการประยุกต์และพัฒนามาจากหลักการแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้บริบทของการพัฒนางานในแต่ละองค์การ และสรุปได้ว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้เวลามากในการพัฒนา องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสมมีรูปแบบและวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงดังนี้

ธำรง บัวศรี (2542) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การประเมินผล 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) โดยหัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้

สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาคู่มือผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการ 6) โครงสร้าง และ 7) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

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

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) บทนำ 2) ลักษณะของโปรแกรม 3) เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ 4) การประเมินผลหลังการนำไปใช้

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้พัฒนาการโปรแกรมพัฒนากาษาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม และ 5) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

เชษฐา คำค่อง (2557) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมพัฒนากาษาผู้นำ

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment) ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation) ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม และขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป ปรับปรุงหรือยกเลิกโปรแกรม

Barrattand และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจนอาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่ง หรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอน บางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผลสามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รัชนี กัลยาวิสัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรมหมายถึง การตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (Reviewing) การออกแบบ

โปรแกรม(Designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (Coding) การทดสอบโปรแกรม (Testing) และการจัดทำเอกสาร (Documenting)

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 3) การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

สรุปการพัฒนาโปรแกรม คือ เป็นจัดทำขั้นตอนการพัฒนาอบรมเพื่อใช้เป็นแบบแผนในการการพัฒนาฝึกอบรมบุคคลากรให้มีสมรรถนะหรือภาวะที่ต้องการ เพื่อให้มีความสามารถที่จะพัฒนางานองค์การบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (Analyze the Training Need) 2) การออกแบบโปรแกรม (Design the Training Program) 3) การใช้โปรแกรม (Implement the Training Program) และ 4) การประเมินผลโปรแกรม (Evaluate the Training Program)

การประเมินผลโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์การหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือโปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์การหรือไม่
2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการนำประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
2. การวัดและเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรม
3. การวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ
4. การศึกษาและเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน
5. การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม และหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปการประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ประเมินคุณภาพของโปรแกรม คือ การประเมินหาความเหมาะสมของโปรแกรมในด้านเนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความพึงพอใจและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 ประเมินความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรในการจัดทำโปรแกรม และ ส่วนที่ 3 ประเมินผลการใช้โปรแกรม คือ การประเมินผลว่าการใช้โปรแกรม มีผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือไม่

รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

Murphy และ Riggo (2003) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินค่าความต้องการขององค์กร 2) การปูพื้นความรู้เรื่องหลักการทฤษฎี 3) การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้จริง และ 4) การตระหนักรู้ถึงประโยชน์และข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือ

Dubrin (2004) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยมีการพัฒนาผู้นำในด้านต่าง ๆ มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key Characteristics of a Leadership Development Program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและมีการจัดทำอย่างมืออาชีพ

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of Leadership Development Programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หากมีจำนวนมากอาจจะเกิดความซ้ำซ้อนเพื่อความเข้าใจง่าย จะแบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ 1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล ความต้องการประสบความสำเร็จพัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ 2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็น โปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยการใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหาร อาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหา (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของ ผู้นำ ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ 3) ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบถึงความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล 4) การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาในการบริหารจัดการ (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้นจริง เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นการสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

DuBrin (2010) ได้ให้ความหมายของชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Type of Leadership Development Programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (Feedback-Intensive Programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยการใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับ

ความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2. โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพที่เน้นทักษะเป็นฐาน (Skill-Based Programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (Abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (Techniques) ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) กรณีศึกษา (Case Study) บทบาทสมมติ (Role Play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Role Modeling) และการจำลองสถานการณ์ (Simulations)

3. โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (Conceptual Knowledge and Awareness Programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐาน ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth Programs) เป็นโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้ามีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

5. โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization Programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่องซึ่มีผล จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์การ

6. โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมติฐานที่น่าจะเป็น และท้าทายโดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหาที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตัวเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล การทำ Action Learning Programs ที่ได้ผลดีต้องมีการเตรียมการ การวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner Center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์การไปพร้อมกันเพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

7. โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (Coaching and Psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่ง

พฤติกรรมอันสามารถบริหารงานแก้ไขปัญหา นำพาผู้ได้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสมของ การเป็นที่ปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และรับรู้ความรู้สึก

ปริญญา มีสุข (2554) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนามี 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหา 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 4) การกำหนดลักษณะของโปรแกรม 5) การกำหนดเวลา 6) การกำหนดการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 7) การกำหนดเนื้อหาที่ใช้ 8) การกำหนดเอกสารที่ใช้ และ 9) การประเมินผลโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย

1) บทนำ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3) เนื้อหาสาระสำคัญ ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management), Module 2 ภาวะผู้นำการ ปฏิบัติ (Leadership Practice), และ Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Cooperation Network)

4) กิจกรรมการเรียนรู้ประกอบด้วย การศึกษา ค้นคว้า องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

(1) รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอนในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมี 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการพัฒนา ระยะปฏิบัติจริงที่หน้างาน และ ระยะการติดตามผล โดยใช้ทฤษฎี 10 : 20 : 70

(2) โครงสร้างของโปรแกรม การนำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้จริงที่หน้างานเป็นเวลา โดยใช้กิจกรรมแบบบูรณาการ

(3) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ ที่ปรากฏแต่ละ Module ได้แก่ 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning) 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3. การระดมสมอง (Brainstorming) 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 5. การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) 6. การเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (Action Learning) 7. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

(4) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่ปรากฏ ในแต่ละ Module ได้แก่ 1. วีดิทัศน์ 2. Power Point 3. ใบความรู้ 4. ใบกิจกรรม 5. ใบบันทึกความรู้ 6. ใบบันทึกกิจกรรม

5) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย กระบวนการตรวจสอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา คือ การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ จำนวน 30 ข้อ และการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูที่ปฏิบัติหน้าที่ และครูหัวหน้าฝ่ายบริหารประเมิน

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยการนิเทศติดตาม

ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา คือ การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ จำนวน 30 ข้อ การประเมินระดับภาวะผู้นำโดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูที่ปฏิบัติหน้าที่ และครูหัวหน้าฝ่ายบริหารประเมิน และการประเมินความพึงพอใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ การเป็นผู้บริหารเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 684 คนได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วน และวิธีการสุ่มแบบง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง

ตวันจุลลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการประเมินหลังการทดลอง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกประเภทสูงขึ้น

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ปฏิกริยาของวงกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) 3) ความรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) 4) การนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการบริหารงานนโยบายและแผน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) เกือบร้อยละ 70 มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แผนการพัฒนาโรงเรียนโดยใช้ Balance Score Card เป็นนวัตกรรม 5) การเปลี่ยนแปลงทางงานนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) 6) ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) และ 7) ครูมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$)

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัยดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและผู้บริหารที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาที่ต่างกันมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่างกันและปฏิบัติราชการในระดับสถานศึกษาที่ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ในระดับมากที่สุดสามปัจจัย คือ ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และความไว้วางใจ เมื่อศึกษาเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ อายุ ขนาดสถานศึกษาประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและระดับสถานศึกษาที่สังกัด

3) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ดังนี้ ค่าไคส์-สแควร์ ($X^2 = 36.06$, $df=47$, $GFI=0.99$, $AGFI= 0.98$, $CFI=0.98$, $SRMR=0.00$, $RMSEA=0.00$, $CN=1451.98$, $LSR/SSR=1.71/-1.91$ และพบว่า 4) ปัจจัยความไว้วางใจมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจเท่ากับ 0.85 รองลงมาคือปัจจัยความร่วมมือ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์เท่ากับ 0.01 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 74

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อ

1) ศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา

3) ศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาไปใช้ ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา โดยผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการประเมินการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า

3.1 ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนา เฉลี่ย 17.73 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนนหลังการพัฒนา เฉลี่ย 26.00 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.67 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนประศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน

3.2 ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มาลำดับที่ 1 อยู่ระดับน้อย รองลงมา คือ ด้านการมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับน้อย ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการมีจินตนาการ อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ส่วนสภาพที่คาดหวังต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มาลำดับที่ 1 อยู่ระดับมากรองลงมาคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการมีจินตนาการ อยู่ในระดับมากตามลำดับ การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่ามัธยฐานของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01และการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) มี 4 องค์ประกอบย่อย 2) การมองการณ์ไกล(Foresight) มี 4 องค์ประกอบย่อย 3) การให้การดูแล (Stewardship) มี 4 องค์ประกอบย่อย 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) มี 4 องค์ประกอบย่อย
2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระกิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

4. ประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้มีดังนี้ 1) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการก่อนการพัฒนา รวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนา รวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนารวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

รัฐศาสตร์ พาณิชยศาสตร์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน พบว่าองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) หลักการและแนวคิดของโปรแกรมเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ของครู 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ คือ การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยใช้ระยะเวลาการพัฒนา 115 ชั่วโมง หรือประมาณ 5 สัปดาห์ ผลการเปรียบเทียบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการประเมินสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ก่อนพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า หลักการ คุณลักษณะและทักษะของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้ สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึง

ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม 5) การวัดและประเมินผล โปรแกรม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 180 ชั่วโมง ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคะแนนความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้บริหารโรงเรียนและครู มีผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อารีญา จำนงค์ยา (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน มี 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัด 2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ชุดฝึกอบรม 3 โมดูล ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินการนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ไปใช้พัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายองค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก

เริงฤทธิ์ เชื้อไย (2558) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อยและ 32 ตัวชี้วัด
2. ปัญหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความต้องการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก
3. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบของโปรแกรมมี 9 องค์ประกอบ คือ หลักการ, จุดมุ่งหมาย, เป้าหมาย, โครงสร้างและ

เนื้อหา, กิจกรรมการพัฒนา, สื่อการเรียนรู้, ระยะเวลาดำเนินการ, เครื่องมือประเมินโปรแกรมและเงื่อนไขความสำเร็จประกอบด้วย 7 หน่วยการเรียนรู้ รวม 200 ชั่วโมงหรือ 33 วัน ผลการประเมินโปรแกรมของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ พบว่า 1) สมรรถนะครูก่อนเข้ารับการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย หลังการพัฒนาพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู พบว่าก่อนการพัฒนาครูมีความรู้ความเข้าใจมีคะแนนเฉลี่ย 3.27 คะแนน หลังการพัฒนาครูมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นมีคะแนนเฉลี่ย 8.30 คะแนน 3) ผลการประเมินพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผลการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 5) ผลการประเมินการจัดการเรียนรู้ของครูที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Chrispeels (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 8 แห่ง ในปี ค.ศ. 1990 ทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่งการวิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 2) หลักสูตรและการสอน 3) โครงสร้างขององค์กร 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ใช้เวลาในการศึกษา 5 ปี ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ผลของการทดลอง และแบบบันทึกข้อมูลการศึกษาพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 2) การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนการพัฒนาคณาจารย์ที่ดี

Jones และ Gibson (2000) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Floretta Dukes - McKenzie ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนของ District of Columbia Public Schools ระหว่าง ค.ศ.1981 - 1988 การเก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์และจัดบันทึกการอภิปรายกลุ่มจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 33 คน ข้อมูลที่ได้นำมารวบรวม คัดแยกและจัดประเภท ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ การจัดบรรยากาศโรงเรียน ทักษะทางเทคนิควิธีและความเป็นตัวเองของตัวเอง

McCullum (2000) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายใน

ตนเองในส่วนจิตสำนึก และพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) บันดาลภาพฝัน (Inspiring a Shared Vision) ขยับสอบถาม (Enabling Others to Act) ให้กำลังใจ (Encouraging the Heart) พูดยุติ-คิดเป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัท แห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานเนื่องจากเห็นว่า โครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเห็นว่า ควรให้มีการทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานการศึกษาวิจัย (Consciousness-Based Approach) ต่อไป

Hausman และ Goldring (2001) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของโรงเรียนตามทัศนคติของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพัน กับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

Hoy และ Miskel (2001) ได้กล่าวถึง ผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของ Edmonds (1992) Smith และ Purkey (1983) และ Scheerens & Bosker (1997) ผลการวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในโรงเรียนได้แก่ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงในด้านการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมาย และได้รับการวางแผนไว้ เป็นอย่างดี 3) มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีความคาดหวังสูง 4) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 5) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 6) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 8) มีรูปแบบการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนใหม่ 9) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วมและ 10) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

Kho (2001) ได้ทำการศึกษาและวิจัยเพื่อประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลของสหรัฐอเมริกา เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะนำไปสู่ การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงการแข่งขันทั่วโลก การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP โดยมีกิจกรรมการพัฒนา คือการมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้าน

ธุรกิจและนวัตกรรม ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงาน

Willetto (2001) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยศึกษาผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรม ในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขต ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership Educational Plan : LEP ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ควมมีประสิทธิภาพของ สถาบันเป็นขั้นตอน และได้รับการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ

Williams (2001) ศึกษาเรื่องการประเมินผู้บริหารต่าภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักตามแนวของ เซอร์จิโอวานนี, เบค และเวนเดล (Sergiovanni, Beck and Wendel) เพื่อประเมินผู้บริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 โรงเรียนทางตอนใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย เก็บข้อมูลด้วยการสำรวจ การสัมภาษณ์ทางตรง และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการแบบสามเส้า ผลที่ได้แสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมมีส่วนร่วมของท้องถิ่น นอกจากนี้การประเมิน ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์เข้าใจวัฒนธรรม รู้จักการใช้เครื่องมือต่างๆ มีการจัดการที่ดี เข้าใจการเมือง สังคม เป็นผู้มีจริยธรรม

King (2002) ได้ศึกษาค้นหาว่า ภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพสำหรับควมสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ความมุ่งมั่น ที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Commitment to Continuous Improvement) และวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และรูปแบบบริหารควมคิด (Managing Mental Models) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire:LF) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive:MP) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับในประเด็นดังกล่าวข้างต้น

Hirtz (2002) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ่ปัจจย (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความสัมฤทธิ์ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับ และการบริหารงานแบบเสรีนิยมนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Rezach (2002) การศึกษาเรื่องหัวใจภาวะผู้นำจากรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนซึ่งเป็นอิสระ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะแสดงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และแบบคุณธรรม สังเกตได้จากวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมและกำหนดวิสัยทัศน์จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ถึงสิ่งที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลพึงจะมีแล้วนำมาสร้างเป็นทฤษฎีจากข้อมูลรูปธรรมที่เหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนแบบอิสระครั้งแรกศึกษาจากครูใหญ่ 67 คน ต่อมาสกัดเหลือ 5 คน แล้วสัมภาษณ์ถึงหัวใจภาวะผู้นำ ข้อมูลที่ได้นำมาจัดประเภทเพื่อกำหนดเป็นหัวใจของผู้นำโรงเรียนที่เป็นอิสระซึ่งจำทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล

Meneses (2004) ศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับ ความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนด นโยบายและผู้บริหารโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย เพื่อศึกษาทักษะเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานทางการศึกษาต่ำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งขาดมนุษยสัมพันธ์และละเอียดต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะตรงกับข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า

Sarker et al. (2005) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในทีมงานเสมือน จากการสำรวจทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการถ่ายโอนองค์ความรู้เฉพาะบุคคลให้กับสมาชิกทีมที่อยู่ห่างไกลกัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการสื่อสาร องค์ประกอบด้านความสามารถ องค์ประกอบด้านความน่าเชื่อถือ และองค์ประกอบด้านวัฒนธรรม หรือเรียกว่า 4Cs จากการทดลองในทีมเสมือนเพื่อการพัฒนาระบบ ใช้ทีมตัวอย่างจากประเทศอเมริกาและประเทศนอร์เวย์โดยเก็บข้อมูลจากผู้ส่งสาร ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านปริมาณของการสื่อสาร ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร และธรรมชาติของวัฒนธรรม สามารถทำนายกรอบความคิดหรือขอบข่าย

ความรู้เพื่อการถ่ายโอนได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ต้องประกอบด้านความสามารถพบว่าไม่มีผลในการทำงาน ทั้งนี้ในการกำหนดจำนวนของผู้ที่เข้าร่วมทีมและผู้เชี่ยวชาญที่จะมาอยู่ในทีมพบว่าต้องระบุจำนวนที่ชัดเจน

Olsen et al. (2011) ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานในองค์กร และการบริหารจัดการทรัพยากรในทีมงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทีมงานในองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องมุ่งพัฒนาองค์ประกอบด้าน การพัฒนาประสิทธิผลของทีม การพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร และการสนับสนุนหรือการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

Abdul และคณะ (2012) ได้วิจัยเรื่อง Training & Development Practices in National Bank of Pakistan. พบว่า วิธีการพัฒนาพนักงานธนาคารของ NBP. ใช้วิธีการพัฒนา ดังนี้ การประชุมปฏิบัติการ (Attending Workshops), การสัมมนา (Seminars), On the job Training, Formal Training, Coaching, Counseling หลากหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร

Azmy (2012) ได้วิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมเกี่ยวกับการดำเนินการตามโครงการ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ทีมมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จมีอยู่ 6 องค์ประกอบ คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม บทบาทของผู้นำทีมและความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของทีม การสื่อสารของทีม และความน่าเชื่อถือและค่านิยมของทีม การที่ทีมงานจัดการโครงการที่มีประสิทธิผลย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้กับสมาชิกภายในทีมด้านการมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น

Nargis (2013) ได้วิจัยเรื่อง Teachers Training and Technology Enhanced Learning of 21st Century Students. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนชายแดนสำหรับการอบรมตามความต้องการของครูเกี่ยวกับแนวทางใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การอบรมสมรรถนะทักษะระดับวิทยาลัยที่เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์หญิง ของ Khyber Pukhtoonkhwa กับการช่วยเหลือของรัฐบาลท้องถิ่น การดำเนินการประกอบด้วย 40 ผู้ช่วยศาสตราจารย์จากจังหวัดทั้งหมดของ Khyber Pukhtoonkhwa เป็นการศึกษาโดยการสำรวจข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนชายแดนในการส่งเสริมครูมืออาชีพด้วยการอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 2) ประเมินบทบาทของสถานศึกษาในการส่งเสริมมาตรฐานการสอนของครูโดยใช้ ICT และการสอนปฏิบัติ 3) ทดสอบทดสอบความเข้มแข็งและอ่อนแอของสถานศึกษาที่เป็นรากฐานทางวิชาการ ครูสตรีโดยใช้แบบสอบถาม พบว่า การฝึกอบรมทำให้บรรลุเป้าหมายตามแผน ครูมีความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 90 ประมาณ 88% ตอบสนองต่อการปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการแข่งขันทั่วโลก มันคือการเพิ่มแรงจูงใจสำหรับความคาดหวังของครู

สำหรับการเตรียมการฝึกอบรม การฝึกอบรมในงานมีความสำคัญสำหรับผลสัมฤทธิ์ของสมรรถนะทักษะของครูมืออาชีพ ครูมากกว่า 90 % มีความชื่นชอบสารสนเทศใหม่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ของพวกเขาโดยใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติการภาวะผู้นำ และ 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มาเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การวิจัยในแต่ละระยะ วิธีดำเนินการและผลที่คาดหวังแสดงไว้ในตาราง 4



ตาราง 4 แสดงระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และผลที่คาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะการวิจัย	ขั้นตอนดำเนินการ	ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จำนวน 7 คน 3. ยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน 	ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการ จำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้มาจากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ 2. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 169 คน 3. วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา 	ทราบความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของ ผู้บริหารสถานศึกษา องค์การบริหาร ส่วนจังหวัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 3. ปรับปรุงร่างโปรแกรมการพัฒนาและจัดทำคู่มือ 	ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตาราง 4 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	ขั้นตอนดำเนินการ	ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 4 การศึกษา ผลการใช้โปรแกรม	1. นำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 2. ประเมินผลการใช้โปรแกรมฯ 3. วิเคราะห์ผลการใช้โปรแกรมฯ	ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด มีภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิผล สูงขึ้น

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในระยะที่ 1 ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำมาสังเคราะห์ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 2) การปฏิบัติการภาวะผู้นำ (Leadership Management) และ 3) การสร้างเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม (Cooperation Network)

2. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth interview)

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาทำแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จำนวน 7 คน ดังนี้

1. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดร.กระแส ชนวงค์ นายกสภามหาวิทยาลัย

นเรศวร

2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรยา คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันปัญญา
ภวิวัฒน์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ ประธานหลักสูตรปริญญาเอก สาขา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. ดร.จำนงค์ แจ่มจันทรวงศ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสตรี
วิทยา
6. นายศักรินทร์ กิรติวรการ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลนคร
นครราชสีมา
7. นายสุรชาติ คำชู ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสูงเนิน

โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

- 2.1 เป็นผู้จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญา
เอก และเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการสอนในสถาบันอุดมศึกษา และ
- 2.2 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในตำแหน่ง
ผู้บริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ
- 2.3 เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์ด้าน
การจัดการศึกษาอย่างน้อย 10 ปี หรือ
- 2.4 เป็นผู้เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการบริหารด้านการศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหาร
การศึกษา หรือ ผู้บริหารสถานศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องมีความคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ใน 4 ข้อ ตามเกณฑ์การ
พิจารณา ผู้ทรงคุณวุฒิจะทำหน้าที่ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งแสดง
ความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปยืนยันองค์ประกอบ

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ประสานบุคคลดังกล่าว เพื่อนัดวัน เวลา
เพื่อขอสัมภาษณ์ ก่อนเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตัว ชี้แจงจุดประสงค์ในการสัมภาษณ์
มอบเอกสารองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการ
สัมภาษณ์ด้วยตนเอง ในประเด็นดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด ทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการภาวะผู้นำ
และการสร้างเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมครอบคลุมหรือไม่อย่างไร และควรมี
องค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

2. ในแต่ละองค์ประกอบ จะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยหรือตัวชี้วัด มีความเหมาะสมครอบคลุมหรือไม่อย่างไร และเครื่องมือองค์ประกอบย่อยหรือตัวชี้วัดใดเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

3. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้ง 4 องค์ประกอบย่อยหรือตัวชี้วัด เนื้อหาโปรแกรมควรมีประเด็นอะไรบ้างและมีลำดับเนื้อหาอย่างไร ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ควรใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนา วิธีการประเมินผล ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร และข้อเสนอแนะอื่นๆ

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต่อไป

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4. วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบประเมินผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

4.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2 วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบประเมิน

4.3 ดำเนินการสร้างแบบประเมินเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4.4 นำร่างแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญได้ พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินกับวัตถุประสงค์หรือข้อมูลที่ต้องการในขั้นตอนนี้ได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบ IOC โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Item Objection Congruence Index (IOC) ของแบบประเมินเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC 0.8 ขึ้นไป ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและ วัตถุประสงค์ผล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) ดร.ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิรินาถ จงกลกลาง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัย และวัตถุประสงค์ผล มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

4) ดร.เจริญ ศรีแสนปาง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองรังกา

5) ดร.ณัฐกฤษณ์ ภูซัง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีคุณสมบัติดังนี้

4.5.1 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก และ

4.5.2 จบการศึกษาทางด้านการวัดประเมินผลหรือประสบการณ์วิจัยทางการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือ

4.5.3 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป หรือ

4.5.4 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหาร การศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จะต้องมีความสมบัติ อย่างน้อย 2 ใน 4 ข้อตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนด

4.6 ปรับปรุงแบบประเมินตามความคิดเห็นและข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอต่อกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

4.7 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินแล้วจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บ รวบรวมข้อมูล

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ และเดินทางไปเก็บข้อมูล ด้วยตนเองพร้อมกับสนทนาเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ของผู้บริหารสถานศึกษาและความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีวิธีการดังนี้

1. วิธีดำเนินการวิจัย

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สภาพปัจจุบันและความต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.2 สังเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. ประชากร

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 294 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 169 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ดังนี้

2.1.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 294 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 294 คน กับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (1970) ได้ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง 169 คน

2.1.2 จำแนกโรงเรียนออกตามภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันตก ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้

2.1.3 เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามภาค แต่ละภาคสุ่มจังหวัด และแต่ละจังหวัดสุ่มโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน ปรากฏรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	จำนวน โรงเรียน ทั้งหมด	จำนวน โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือ	14	8
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	208	120
ภาคกลาง	26	15
ภาคตะวันออก	27	15
ภาคตะวันตก	3	2
ภาคใต้	16	9
รวม	294	169

3. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

3.1.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาเป็นแบบตรวจสอบรายการ

3.1.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของ Likert's scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าคะแนนและความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับการดำเนินการมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับการดำเนินการมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับการดำเนินการปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับการดำเนินการน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับการดำเนินการน้อยที่สุด |

3.1.3 ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิด

3.2 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

4.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2 วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

4.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert's scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด

4.4 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์หรือข้อมูลที่ต้องการในขั้นตอนนี้ได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบ IOC จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า ค่า Item Object Congruence Index (IOC) ของแบบประเมินเป็นรายข้อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป

4.6 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

4.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

5. การจัดกระทำและการการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน ดังนี้

5.1.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำวิทยานิพนธ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา

5.1.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสำนักงานการศึกษา กองการศึกษา โรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการวิจัยทางไปรษณีย์และขอความอนุเคราะห์ให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งกลับมายังผู้วิจัย

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเป็นค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	ระดับการดำเนินงาน/ปัญหา	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	ระดับการดำเนินงาน/ปัญหา	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	ระดับการดำเนินงาน/ปัญหา	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	ระดับการดำเนินงาน/ปัญหา	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	ระดับการดำเนินงาน/ปัญหา	น้อยที่สุด

5.2.3 ตอนที่ 3 ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิดวิเคราะห์โดยใช้การสร้างข้อสรุปจากเนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในระยะที่ 2 มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา และจัดทำคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยดูจากความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยโดยได้นำโปรแกรมที่พัฒนาดังกล่าว เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของโปรแกรมและปรับปรุงแก้ไขตามที

ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะเพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ฉบับสมบูรณ์โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม จำนวน 7 คน
2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย
 - 2.1 บทนำ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนศึกษา
 - 2.2 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนศึกษา
 - 2.3 รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอนในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนศึกษา มี 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการพัฒนา ระยะปฏิบัติจริงที่หน้างาน และระยะการติดตามผล
 - 2.4 เนื้อหาสาระสำคัญ ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) Module 2 ภาวะผู้นำการปฏิบัติ (Leadership Practice) และ Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Cooperation Network)
 - 2.5 โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย เนื้อหาการพัฒนา 3 Module การนำความรู้ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้จริงที่หน้างาน
 - 2.6 กิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การศึกษา ค้นคว้า องค์กรความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการปฏิบัติ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
 - 2.7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ละ Module ได้แก่ 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning) 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3. การระดมสมอง (Brainstorming) 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 5. การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) 6. การเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (Action Learning) 7. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor)
 - 2.8 สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ 1. วีดิทัศน์ 2. Power Point 3. ใบความรู้ 4. ใบกิจกรรม 5. ใบบันทึกความรู้ 6. ใบบันทึกกิจกรรม
 - 2.9 การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย กระบวนการตรวจสอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนศึกษาตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา คือ การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ จำนวน 30 ข้อ และการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารสถานศึกษาโดยผู้เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายบริหารประเมิน

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยการนิเทศติดตามของผู้วิจัย

ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา คือ การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ จำนวน 30 ข้อ การประเมินระดับภาวะผู้นำ โดยให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายบริหารประเมิน

3. การนำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมความสอดคล้องของโปรแกรม

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ลักษณะของเครื่องมือ แบบประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมินความสอดคล้องของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรม แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

4.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

4.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

4.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

4.2.3 นำไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

4.2.4 นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence)

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องของโปรแกรม และร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง โดยผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

6. การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรมมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด โดยการใช้การประเมินผลทางสถิติ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับระดับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่ามีความสอดคล้องเพียงใด โดยการใช้การประเมินผลทางสถิติ

7. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

7.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมิน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

7.2 การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และข้อมูลมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ผ่านการประเมินและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว นำไปใช้ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่นำโปรแกรมไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา ดำเนินการประเมินการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในระยะที่ 4 ได้แก่

3.1.1 แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะแบบปรนัย ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา

3.1.2 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดแบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับประเมินตนเอง และฉบับบุคคลอื่น เป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.1.3 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ความพึงพอใจใน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาด้านภาวะของผู้บริหาร สำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ได้จากเอกสารประกอบการอบรมพัฒนาสร้างเป็นข้อคำถาม แบบทดสอบ

2) ให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

3) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence)

4) นำแบบทดสอบไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

5) นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาคุณภาพแบบทดสอบโดยหาค่าอำนาจจำแนก (r) เป็นรายข้อ โดยใช้วิธีของ Pemberton A. Johnson (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

6) นำข้อสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ ใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

3.2.2 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การประเมินด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) สร้างแบบประเมินระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) ให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ
- 4) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องของข้อคำถาม

3.2.3 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การประเมินความพึงพอใจ
- 2) สร้างแบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ
- 4) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการพัฒนา หลังการพัฒนา และระยะติดตามผลการพัฒนา จากผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายบริหาร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมิน ทั้งก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา และระยะติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูลจากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา หลังการพัฒนาและระยะติดตามผลการพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมโดยใช้
การประเมินผลทางสถิติ

6. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมิน
โดยใช้เทคนิค IOC (Index Congruence) หรือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม
(พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานนำ
ค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ มากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ มาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ ปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ น้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ น้อยที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
PNI <i>Modified</i>	แทน ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการปฏิบัติ
D	แทน ระดับสภาพปัจจุบันที่ปฏิบัติ

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา
แล้วยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 7 คน ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
ด้านองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา (หลังการสัมภาษณ์)
1. การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	เปลี่ยนเป็นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ความสามารถในการจูงใจ	ให้เป็นองค์ประกอบย่อยของการปฏิบัติภาวะผู้นำ
3. การมีแนวปฏิบัติที่ดี	เปลี่ยนเป็นการปฏิบัติการภาวะผู้นำ
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภายในและ ภายนอกองค์กร	เปลี่ยนเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

จากตาราง 6 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมี
ความคิดเห็นสอดคล้องกันให้มีการได้แนะนำให้จัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบหลัก ปรับชื่อให้อ่าน
เข้าใจง่าย และเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตาราง 7 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
 ด้านองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา (หลังการสัมภาษณ์)
การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การวางแผนกลยุทธ์	2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
ความสามารถในการจูงใจ	
การมีแนวปฏิบัติที่ดี	การปฏิบัติภาวะผู้นำ
1. การเป็นแบบอย่างที่ดี	1. การเป็นแบบอย่างที่ดี
	2. ความสามารถในการจูงใจ
2. ความคิดสร้างสรรค์	3. ความคิดสร้างสรรค์
การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภายในและ ภายนอกองค์กร	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
1. การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ	1. การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ
2. การประสานงาน	2. การประสานงาน
3. การมีส่วนร่วม	3. การมีส่วนร่วม
4. การติดต่อสื่อสาร	4. การติดต่อสื่อสาร

จากตาราง 7 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันด้านองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันให้นำความสามารถในการจูงใจให้เป็นองค์ประกอบย่อยของการปฏิบัติภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตาราง 8 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>1. การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์</p>	<p>1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์</p> <p>2 การวางแผนกลยุทธ์</p> <p>3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p>	<p>1. ศึกษาความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ ภารกิจและสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต</p> <p>2. กำหนดจุดยืนเชิงกลยุทธ์ของ แผนกลยุทธ์ ความจำเป็น ความสำคัญต่อภารกิจ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความ เชื่อมโยงกับนโยบายและการ พัฒนาประเทศ</p> <p>3. การประเมินศักยภาพ SWOT ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและ อนาคต</p> <p>1. การกำหนดทิศทางการพัฒนา วิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>2. สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้แก่บุคลากร</p> <p>1. กำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ ทั้งในปริมาณ คุณภาพ เวลา และ สถานที่ที่ครอบคลุมอันเป็น เป้าหมายที่สำคัญ</p> <p>2. การทำให้เกิดการเชื่อมโยง เชิงกลยุทธ์</p> <p>3. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
2. การปฏิบัติการภาวะผู้นำ	<p>4 การควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์</p> <p>1. เป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>2. ความสามารถในการจูงใจ</p>	<p>1. การกำกับติดตาม การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนด</p> <p>2. การประเมินผล การตรวจสอบความก้าวหน้า ผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน โครงการ</p> <p>1. มีค่านิยมในการทำงานให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์</p> <p>2. มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน</p> <p>3. ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>4. เป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวก แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน</p> <p>1. กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ร่วมสานฝันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร</p> <p>2. กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน</p> <p>3. สร้างขวัญและกำลังใจในการ ทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. การให้โอกาสผู้อื่นได้เสนอความ คิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจ</p> <p>5. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของ ผู้ร่วมงาน</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	3. มีความคิดสร้างสรรค์	<p>6. ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>7. เป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>1. มีความคิดที่มีความแปลกใหม่</p> <p>2. กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น</p> <p>3. นำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>4. สามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>5. หาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน</p> <p>6. เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้</p> <p>7. สามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม</p> <p>8. เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน</p> <p>9. มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนสรุปหรือตัดสินใจ</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	1. การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ 2. การประสานงาน 3. การมีส่วนร่วม 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร	1. สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความสามัคคี 2. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก 3. มีความผูกพันด้วยความรู้สึกร่วมกัน 4. การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ 5. การกำหนดบทบาทการทำงานชัดเจน 1. มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน 2. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรง 1. ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย 2. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน 3. เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข 1. จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง 2. มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน 3. มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร

จากตาราง 8 พบว่า ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย 43 ตัวชี้วัดได้แก่ 1.การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวชี้วัด 2. การปฏิบัติการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 20 ตัวชี้วัด 3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวชี้วัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แนะนำให้จัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบหลัก ปรับชื่อให้อ่าน เข้าใจง่าย และเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 169 คน ดังตาราง 9 - 13

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา แบ่งตามจำนวนนักเรียน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
1.1 ชาย	77	51.33
1.2 หญิง	73	48.66
รวม	150	100
2.อายุ		
2.1 ไม่เกิน 30 ปี	8	5.33
2.2 31 – 40 ปี	40	26.67
2.3 41 – 50 ปี	60	40.00
2.4 51 ปีขึ้นไป	42	28.00
รวม	150	100

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	13	8.67
3.2 ปริญญาโท	134	89.33
3.3 ปริญญาเอก	3	2.00
3.4 อื่นๆ	-	-
รวม	150	100
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 11 ปี	60	40.00
4.2 11 – 20 ปี	47	31.33
4.3 21 – 30 ปี	27	18.00
4.4 31 ปี ขึ้นไป	16	10.67
รวม	150	100
5. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา แบ่งตามจำนวนนักเรียน		
5.1 ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน	123	82.00
5.2 ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน	23	15.33
5.3 ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน	3	2.00
5.4 ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป	1	0.67
รวม	150	100

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41 – 50 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 11 ปี และ ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล	สภาพปัจจุบัน			ความต้องการ ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล			PNI Modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
1. การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	3.12	0.14	ปาน กลาง	4.81	0.22	มากที่สุด	0.54	1
2. การปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	3.18	0.20	ปาน กลาง	4.78	0.27	มากที่สุด	0.50	3
3. การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ	3.11	0.12	ปาน กลาง	4.76	0.28	มากที่สุด	0.53	2
รวม	3.14	0.14	ปาน กลาง	4.79	0.23	มากที่สุด		

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา มีความต้องการจำเป็น อันดับ 1 คือ ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (PNI modified =
0.54) อันดับ 2 คือ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (PNI modified = 0.53) และอันดับ 3 คือ ด้าน
การปฏิบัติการภาวะผู้นำ (PNI modified = 0.50)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการ บริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
1	บุคลากรและผู้ มีส่วนได้เสีย ร่วมมือกัน วิเคราะห์ สภาพการณ์ทั้ง ภายในและ ภายนอก สถานศึกษา	3.05	0.24	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.64	2
2	นำข้อมูลที่ได้ จากการ วิเคราะห์ สภาพการณ์ เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์	3.06	0.29	ปาน กลาง	4.75	0.44	มาก ที่สุด	0.55	9

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
3	เปิดโอกาสให้ บุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์ความ สอดคล้อง ความ เป็นไปได้ระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม	3.37	0.67	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.48	16
4	บุคลากรร่วมมือกัน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมาย แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม	3.04	0.20	ปาน กลาง	4.75	0.44	มาก ที่สุด	0.56	6
5	สร้างแรงกระตุ้น ภายในของ บุคลากร มีความ มุ่งมั่นในการ ดำเนินแผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม	3.05	0.21	ปาน กลาง	4.75	0.43	มาก ที่สุด	0.56	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการ บริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
6	ค้นหาวิธีการ ใหม่ๆมาใช้เพื่อ เพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน	3.32	0.62	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.51	15
7	กระตุ้นให้เกิด การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนกัน เพื่อเกิด ความคิด สร้างสรรค์ด้วย วิถีทางใหม่	3.05	0.30	ปาน กลาง	4.63	0.49	มาก ที่สุด	0.52	14
8	โน้มน้าวจูงใจ ให้บุคลากรยึด มั่นและมุ่งมั่นสู่ วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	3.04	0.20	ปาน กลาง	4.73	0.46	มาก ที่สุด	0.56	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการ บริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
9	สื่อสาร วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา สู่ ผู้ปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ	3.27	0.66	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.53	12
10	สร้างความ เชื่อมั่นว่า สามารถ ดำเนินงานได้ ตามวิสัยทัศน์	3.05	0.28	ปาน กลาง	4.70	0.50	มาก ที่สุด	0.54	10
11	สร้างความ เข้าใจและ แรงจูงใจให้ เห็นคุณค่าของ วิสัยทัศน์ร่วม	3.05	0.21	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.64	2
12	กระตุ้นให้ บุคลากรนำไป ปฏิบัติได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.35	0.69	ปาน กลาง	4.73	0.46	มาก ที่สุด	0.41	17

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
13	มีการสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่ หลากหลาย ช่องทาง	3.01	0.08	ปาน กลาง	4.74	0.48	มาก ที่สุด	0.57	5
14	เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมของ สถานศึกษา	3.05	0.21	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.64	2
15	จัดทำแผนกล ยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรม เพื่อ บรรลุตาม เป้าหมาย	3.03	0.18	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.65	1

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการ บริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
16	กระตุ้นให้ บุคลากรมี หน้าที่ รับผิดชอบได้มี ส่วนร่วมในการ ปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	3.39	0.67	ปาน กลาง	4.61	0.71	มาก ที่สุด	0.36	18
17	สร้างความรู้สึก ภาคภูมิใจ ร่วมกันใน ความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ เป้าหมาย	3.01	0.12	ปาน กลาง	4.62	0.73	มาก ที่สุด	0.53	11

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
18	สร้าง บรรยากาศ และเปิดกว้าง ในการรับฟัง ความคิดเห็น จากทุกภาค ส่วนในการ ปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน	3.03	0.20	ปาน กลาง	4.61	0.72	มาก ที่สุด	0.52	13
	รวม	3.12	0.14	ปาน กลาง	4.81	0.22	มาก ที่สุด		

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนความต้องการในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความต้องการจำเป็น อันดับ 1 คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย (PNI modified = 0.65)

อันดับ 2 การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบายเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา และการสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจให้เห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ร่วม (PNI modified = 0.64) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการปฏิบัติการภาวะผู้นำ

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ด้านการปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ			PNI Modified	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
1	กระตือรือร้นในการทำงาน	3.48	0.76	ปาน กลาง	4.67	0.49	มากที่สุด	0.34	24
2	เพียรพยายามและ มุ่งมั่นในการทำงาน	3.07	0.25	ปาน กลาง	5.00	0.00	มากที่สุด	0.62	4
3	ปฏิบัติตนตาม มาตรฐานคุณธรรม และจริยธรรม	3.00	0.00	ปาน กลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.56	7
4	สร้างศรัทธาในการ เป็นแบบอย่างที่ดี ใน การปฏิบัติงาน	3.44	0.69	ปาน กลาง	5.00	0.00	มากที่สุด	0.45	18
5	เป็นที่ปรึกษาและให้ กำลังใจแก่บุคลากร ใน การปฏิบัติงาน	3.07	0.28	ปาน กลาง	4.67	0.49	มากที่สุด	0.52	14

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
6	มีจิตบริการด้วย ความเต็มใจ และ น้อมรับการ ปรับปรุงพัฒนา ให้ เกิดความ ประทับใจ	3.00	0.00	ปาน กลาง	4.67	0.50	มาก ที่สุด	0.56	7
7	อุทิศแรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงใน การปฏิบัติงานของ สถานศึกษา	3.45	0.75	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.45	16
8	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ร่วมสานฝันเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร	3.07	0.28	ปาน กลาง	4.70	0.46	มาก ที่สุด	0.53	12
9	กระตุ้นให้เกิด ความกระตือรือร้น ในการทำงาน	3.00	0.00	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.67	1

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
10	มีความสามารถในการ ทำทนายและ โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงาน ให้ สำเร็จ	3.33	0.68	ปาน กลาง	4.65	0.48	มาก ที่สุด	0.40	20
11	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มุ่งความสำเร็จ โดยมี การวัดคุณภาพของ งานและ สร้าง บรรยากาศเชิงบวก	3.06	0.27	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.63	4
12	มีความเสมอภาคใน การจัดสรร ทรัพยากรและความ ดีความชอบ	3.00	0.00	ปาน กลาง	4.67	0.47	มาก ที่สุด	0.56	7
13	สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาที่มีต่อกัน	3.37	0.70	ปาน กลาง	4.65	0.48	มาก ที่สุด	0.38	21
14	ไว้วางใจในการ ทำงานกับบุคลากร โดยการควบคุมอยู่ ห่างๆ	3.07	0.30	ปาน กลาง	4.65	0.48	มาก ที่สุด	0.51	15

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
15	ให้อิสระในการ ตัดสินใจในงานที่ รับผิดชอบ	3.00	0.00	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.67	1
16	กระจายหน้าที่ความ รับผิดชอบและการ ตัดสินใจร่วมกันลงสู่ ผู้ปฏิบัติ อย่าง เหมาะสม	3.41	0.72	ปาน กลาง	4.64	0.51	มาก ที่สุด	0.36	22
17	สนับสนุนให้บุคลากร ได้ใช้ศักยภาพในการ ทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ	3.07	0.29	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.62	4
18	ส่งเสริมการพัฒนา ความร่วมมือในการ ทำงานเป็นทีม	3.00	0.00	ปาน กลาง	4.67	0.49	มาก ที่สุด	0.56	7
19	เสริมสร้างความรู้สึ มั่นคงและก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานใน วิชาชีพ	3.50	0.72	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.43	19

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
20	มีระบบให้บุคลากร ได้ใช้ศักยภาพ ในการทำงานได้ อย่างเต็มที่ภายใต้ การกระจาย อำนาจและการ บริหารแบบมีส่วนร่วม	3.07	0.25	ปาน กลาง	4.69	0.48	มาก ที่สุด	0.53	12
21	ศึกษาเรียนรู้จาก องค์กรที่ประสบ ผลสำเร็จ	3.00	0.00	ปาน กลาง	4.65	0.49	มาก ที่สุด	0.55	11
22	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับผู้เชี่ยวชาญ ทรงคุณวุฒิและผู้มี ประสบการณ์ ในเรื่องที่ต้องการ ปรับเปลี่ยน	3.46	0.79	ปาน กลาง	4.63	0.49	มาก ที่สุด	0.34	24
23	พัฒนาให้เป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้	3.07	0.25	ปาน กลาง	4.61	0.49	มาก ที่สุด	0.50	16

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
24	สร้างเวทีในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.00	0.00	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.67	1
25	สร้างบรรยากาศ สนับสนุนความคิด สร้างสรรค์	3.41	0.70	ปาน กลาง	4.65	0.48	มาก ที่สุด	0.37	22
	รวม	3.18	0.20	ปาน กลาง	4.78	0.27	มาก ที่สุด		

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการปฏิบัติการภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการปฏิบัติการภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำ มีความต้องการจำเป็น อันดับ 1 คือ การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้อิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และ การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน PNI modified = 0.67 ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน ความต้องการในการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการสร้าง เครือข่ายความ ร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
1	โน้มน้าวให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติ ตามในสิ่งที่ ต้องการได้	3.01	0.12	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.66	1
2	ให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมงานได้ทำงาน ที่ท้าทาย	3.06	0.29	ปาน กลาง	4.66	0.48	มาก ที่สุด	0.55	6
3	ให้การสนับสนุน การพัฒนา ศักยภาพการ พัฒนาตนเองของ ผู้ร่วมงาน	3.44	0.62	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.45	12
4	ให้คำแนะนำเพื่อ ค้นหาทางเลือก ที่ดีกว่าแก่ ผู้ร่วมงาน	3.03	0.16	ปาน กลาง	4.67	0.47	มาก ที่สุด	0.54	9

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการสร้าง เครือข่ายความ ร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
5	เป็นผู้มีความพร้อม รับผิดชอบต่อการ กระทำตามหน้าที่ ของผู้ร่วมงาน	3.36	0.58	ปาน กลาง	4.68	0.47	มาก ที่สุด	0.39	13
6	จัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการ ทำงานให้เหมาะสม กับสภาวะการณ์	3.01	0.12	ปาน กลาง	4.71	0.46	มาก ที่สุด	0.56	4
7	จูงใจให้ผู้ร่วมงาน เห็นความสำคัญ และคุณค่าของงาน ที่ทำได้	3.01	0.12	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.66	1
8	เป็นผู้นำการ สื่อสารที่ดี	3.03	0.16	ปาน กลาง	4.71	0.48	มาก ที่สุด	0.55	6
9	สร้างความร่วมมือ ทั้งภายในและ ภายนอก	3.01	0.26	ปาน กลาง	5.00	0.00	มาก ที่สุด	0.66	1
10	สร้างบรรยากาศ องค์กรให้เกิดความ สามัคคี	3.01	0.12	ปาน กลาง	4.69	0.48	มาก ที่สุด	0.59	4

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล ด้านการสร้าง เครือข่ายความ ร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			ความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผล			PNI <i>Modified</i>	ลำดับ ความ ต้องการ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ สภาพ ปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ		
11	ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย	3.01	0.12	ปาน กลาง	4.65	0.50	มาก ที่สุด	0.54	9
12	มีการสร้าง เครือข่ายด้าน การศึกษาระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน	3.01	0.23	ปาน กลาง	4.67	0.47	มาก ที่สุด	0.55	6
13	โรงเรียนกับชุมชน และมีกิจกรรม ดำเนินร่วมกัน	3.04	0.20	ปาน กลาง	4.63	0.48	มาก ที่สุด	0.52	11
14	โรงเรียนเปิดโอกาส ให้ผู้มีส่วนร่วม วิเคราะห์หาปัญหา สาเหตุของปัญหา และหาแนว ทางแก้ไข	3.54	0.68	มาก	4.63	0.50	มาก ที่สุด	0.30	14
	รวม	3.11	0.12	ปาน กลาง	4.76	0.28	มาก ที่สุด		

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนความต้องการในการเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีความต้องการจำเป็นอันดับ 1 คือ การโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามในสิ่งที่ต้องการได้ การจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ทำได้ และ การสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้ (PNI modified = 0.66) ตามลำดับ

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะที่ 2 จากการการศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด นำมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การปฏิบัติการภาวะผู้นำ จากนั้นนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความต้องการมาใช้จัดระยะเวลาของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 ; Center for Creative Leadership 2013) กำหนดเวลาในการพัฒนาแต่ละ Module ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

70 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากร และงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On – the – Job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่ลงมือทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

20 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากร และงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach) หรือการมีโอกาสดำเนินงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

10 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากร และงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ใน

หลากหลายรูปแบบเช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ ต่าง ๆ เป็นต้น

ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อความรู้ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม และ 2) โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล คือ โมดูล 1 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ โมดูล 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และโมดูล 3 การสร้างความร่วมมือ

2. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 มาออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เมืองค์ประกอบดังนี้

2.1.1 บทนำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งหนึ่ง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพสูง ในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบรวมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรมีประสิทธิผล (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008)

ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ปรากฏอย่างชัดเจน แสดงถึงพลังอำนาจในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้นำคือผู้สร้างความแตกต่าง และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์กร (Yukl, 2010) การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำหรือด้านที่เกี่ยวข้องกับคนมีน้อยมาก โดยมีปัญหาที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ปัญหาประการแรก คือ การไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ อาจเนื่องมาจากการไม่มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำ ไม่เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ไม่ทราบผลประโยชน์หรือผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรกลุ่มบุคคลหรือพนักงานหรือผลประโยชน์ของภาวะผู้นำไม่เห็นชัดเจนและตีค่าเป็นเงินหรือ

ตัวเลขยาก ปัญหาประการที่สอง คือ การไม่รู้ว่าจะพัฒนาภาวะผู้นำแบบไหนดี บางองค์การหรือบางหน่วยงานก็อาจมีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีเก่าที่ไม่ได้มีการประยุกต์ให้เข้ากับสภาพสังคมหรือสถานการณ์ในยุคปัจจุบันหรือบางองค์การระบุว่าพัฒนาภาวะผู้นำ แต่แท้จริงเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการโดยเน้นเฉพาะเรื่องการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่เน้นการจัดการงาน แต่ไม่ได้เน้นเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่ได้เน้นเรื่องการบริหารคน ในสังคมไทยเรายังขาดการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหรือขาดการรวบรวมความรู้ให้ไว้เป็นระบบ ขาดความรู้ในเชิงของการวิจัยเพื่อการพัฒนาและไม่มีหน่วยงานไหนหรือระดับชาติ ระดับองค์การหรือสถาบันที่จะให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริง และมีการลงทุนกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังและปัญหาประการที่สาม คือ การขาดการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล อาจเนื่องมาจากขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล เช่น ขาดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ขาดการใช้เทคนิคและกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและความสามารถด้านต่าง ๆ ขาดการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ขาดการฝึกปฏิบัติ ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือขาดปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนต่าง ๆ ที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิผล เช่น ไม่มีการประเมินผล ไม่มีการท้าทาย ไม่มีการตั้งเป้าหมาย ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการจูงใจ ไม่มีการติดตามผล ไม่มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม ไม่มีวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมที่สนับสนุน เป็นต้น จากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ จึงมีความจำเป็นที่เราต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ

การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยูทธ ชูสอน (2557) ให้ความเห็นเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal Aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การใช้อำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (Direction) คอยช่วยให้ทุกคนในองค์การมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทาง หรือการทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและพัฒนาให้ได้องค์กรที่มีคุณภาพ มีมุมมอง และวัตถุประสงค์การบริหารจัดการที่ชัดเจน รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำด้วย โดยผู้วิจัยหลายท่านให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำและการพัฒนาการศึกษาของผู้นำในด้านการปฏิบัติ นั้น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจะต้องให้การสนับสนุนเป็นอย่างมาก (Bush et al., 2010; Robinson et al., 2009)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ศึกษาแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าเป็น

แนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะช่วยสร้างเสริมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และสามารถบริหารงานในสถานศึกษาทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผล มีความยั่งยืนต่อไป

2.1.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.1.3 รูปแบบการพัฒนา

ผู้วิจัยใช้หลักการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 10:20:70 โดยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง หรือ 30 วัน คิดเป็นจำนวนชั่วโมง คือ 18:36:126 มีขั้นตอน ดังนี้

ร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้โดยการอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง(Course work and Training) จำนวน 18 ชั่วโมง

ขั้นที่ 1 การทดสอบก่อนการพัฒนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ชั่วโมง

ขั้นที่ 2 การอบรมการใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 ชั่วโมง

ขั้นที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสรุปอภิปรายผลจำนวน 3 ชั่วโมง

ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) จำนวน 36 ชั่วโมง

ขั้นที่ 4 การร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็นจำนวน 24 ชั่วโมง

ขั้นที่ 5 การศึกษาดูงาน จำนวน 12 ชั่วโมง

ร้อยละ 70 คือ การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) จำนวน 126 ชั่วโมง

ขั้นที่ 6 การปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเองจำนวน 126 ชั่วโมง

2.1.4 เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล คือ

โมดูล 1 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. เป็นแบบอย่างที่ดี
2. ความสามารถในการจูงใจ
3. ความคิดสร้างสรรค์

โมดูล 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

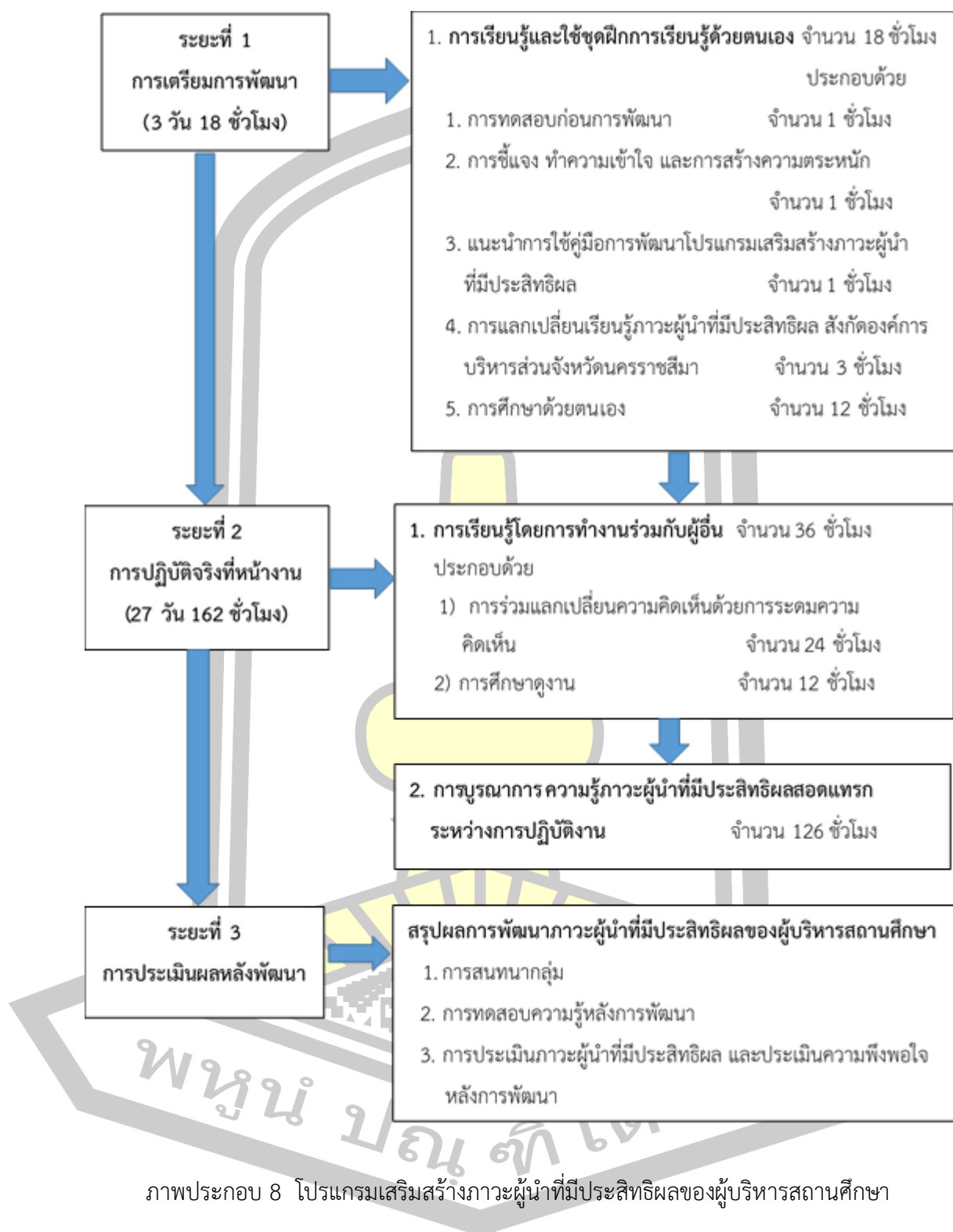
โมดูล 3 การสร้างความร่วมมือ

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ

2.1.5 โครงสร้างของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 3 ระยะ ดังนี้





ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวอย่าง คู่มือการใช้ และเอกสารประกอบ
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



โมดูล 1 การปฏิบัติกรภาวะผู้นำ

แสดงถึง การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารที่บุคลากรสามารถสังเกตเห็นได้ด้วยตัวเอง และเป็นการแสดงที่เป็นไปตามมาตรฐานแห่งพฤติกรรมระดับสูง ตามค่านิยม คุณธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม ในด้านการเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีอันดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติการแต่งกายและกิริยามารยาท ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากรในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยการควบคุมการตรวจสอบผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอด้วยความยุติธรรมมีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

โมดูล 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

แสดงถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์

โมดูล 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ความสามารถของผู้บริหารในการเอาใจใส่งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างเผยแพร่เกียรติประวัติที่ดั่งงามของสถานศึกษาการให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี



ตาราง 14 รายละเอียดการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

ระยะการ พัฒนา	กระบวนการพัฒนา	วิธีการเสริมสร้าง	ระยะเวลา	เครื่องมือ ประเมิน
การเตรียม การพัฒนา	1. การเรียนรู้และใช้ชุดฝึก การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การทดสอบก่อนการ พัฒนา 2. การชี้แจง ทำความเข้าใจ และการสร้างความตระหนัก 3. แนะนำการใช้คู่มือการ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. การศึกษาด้วยตนเอง	18 ชั่วโมง 1 ชั่วโมง 1 ชั่วโมง 1 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง 12 ชั่วโมง	- แบบทดสอบ
การปฏิบัติจริง ที่หน่วยงาน	1. การบูรณาการความรู้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดแทรกระหว่างการ ปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้โดยการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. การระดมสมอง 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. การสรุปองค์ความรู้ 5. การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานจริง 6. การเป็นพี่เลี้ยง 1. การแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น 2. การศึกษาดูงาน	126 ชั่วโมง 36 ชั่วโมง	- ใบบันทึก ความรู้ -แบบสังเกต -แบบประเมิน
การติดตามผล	1. ติดตามผลหลังการพัฒนา 2. การสอบวัดความรู้ 3. การประเมินภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. การสรุปองค์ความรู้	-	-แบบทดสอบ -แบบประเมิน

รวมทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง

ตาราง 15 ตารางการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

วันที่	09.00 - 12.00น.	12.00 - 13.00น.	13.00 - 16.00น.
1	- การชี้แจง ทำความเข้าใจ และการสร้างทัศนคติ - การทดสอบก่อนการพัฒนา - แนะนำการใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา
2	การศึกษาด้วยตนเอง Module 1 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ		การศึกษาด้วยตนเอง Module 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
3	การศึกษาด้วยตนเอง Module 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์		การศึกษาด้วยตนเอง Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
4	การศึกษาดูงาน (ด้านการปฏิบัติการภาวะผู้นำ)		
5	การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		
11	- โดยการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ Module 1 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ จำนวน 42 ชั่วโมง		
12	การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการปฏิบัติการภาวะผู้นำ		จำนวน 6 ชั่วโมง
13	การศึกษาดูงาน (ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ)		
14	การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		
20	- โดยการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ Module 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 42 ชั่วโมง		

ตาราง 15 (ต่อ)

วันที่	09.00 - 12.00น.	12.00 - 13.00น.	13.00 - 16.00น.
21	การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ชั่วโมง		
22	การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		
-	โดยการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ		
28	จำนวน 42 ชั่วโมง		
29	การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ การระดมสมอง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 6 ชั่วโมง		
30	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปราย ชักถาม และสรุปผล		
	การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		
-	- การทดสอบความรู้และสรุปผลการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		
-	- ติดตามผลหลังการพัฒนา		
	- การสอบวัดความรู้		
	- การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		
	- การประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา		

2.1.6 กิจกรรมการเรียนรู้

2.1.6.1 การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความร่วมมือ

2.1.6.2 การฝึกปฏิบัติภาวะเกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความร่วมมือ

2.1.7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

2.1.7.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

2.1.7.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

2.1.7.3 การระดมสมอง (Brainstorming)

2.1.7.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

2.1.7.5 การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)

2.1.7.6 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning)

2.1.7.7 การเป็นที่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)

2.1.8 สื่อและแหล่งเรียนรู้

2.1.8.1 วีดิทัศน์

2.1.8.2 Power Point

2.1.8.3 ใบความรู้/ ใบกิจกรรม

2.1.8.4 แบบบันทึกในความรู้ / แบบบันทึกกิจกรรม

2.1.9 การวัดและประเมินผล

กระบวนการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

สถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา คือ การประเมินโดยใช้

แบบทดสอบ จำนวน 30 ข้อ และการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการปฏิบัติจริงใน

สถานศึกษา

ระยะที่ 3 การทดสอบความรู้หลังการพัฒนา การประเมินภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผล และประเมินความพึงพอใจหลังการพัฒนา

2.2 คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย

1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ความหมาย ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

2) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

3) เป้าหมาย ประกอบด้วย องค์ความรู้ และกิจกรรมที่มุ่งให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในด้าน การปฏิบัติภาวะผู้นำ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

4) นิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย เนื้อหาและข้อมูลที่ใช้เป็นกรอบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1) หลักการของโปรแกรม

2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

3) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม

4) กิจกรรมการการพัฒนา

5) การวัดและประเมินผล

ส่วนที่ 3 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

3 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การเตรียมการพัฒนา

ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริงที่หน้างาน

ระยะที่ 3 ติดตามผล

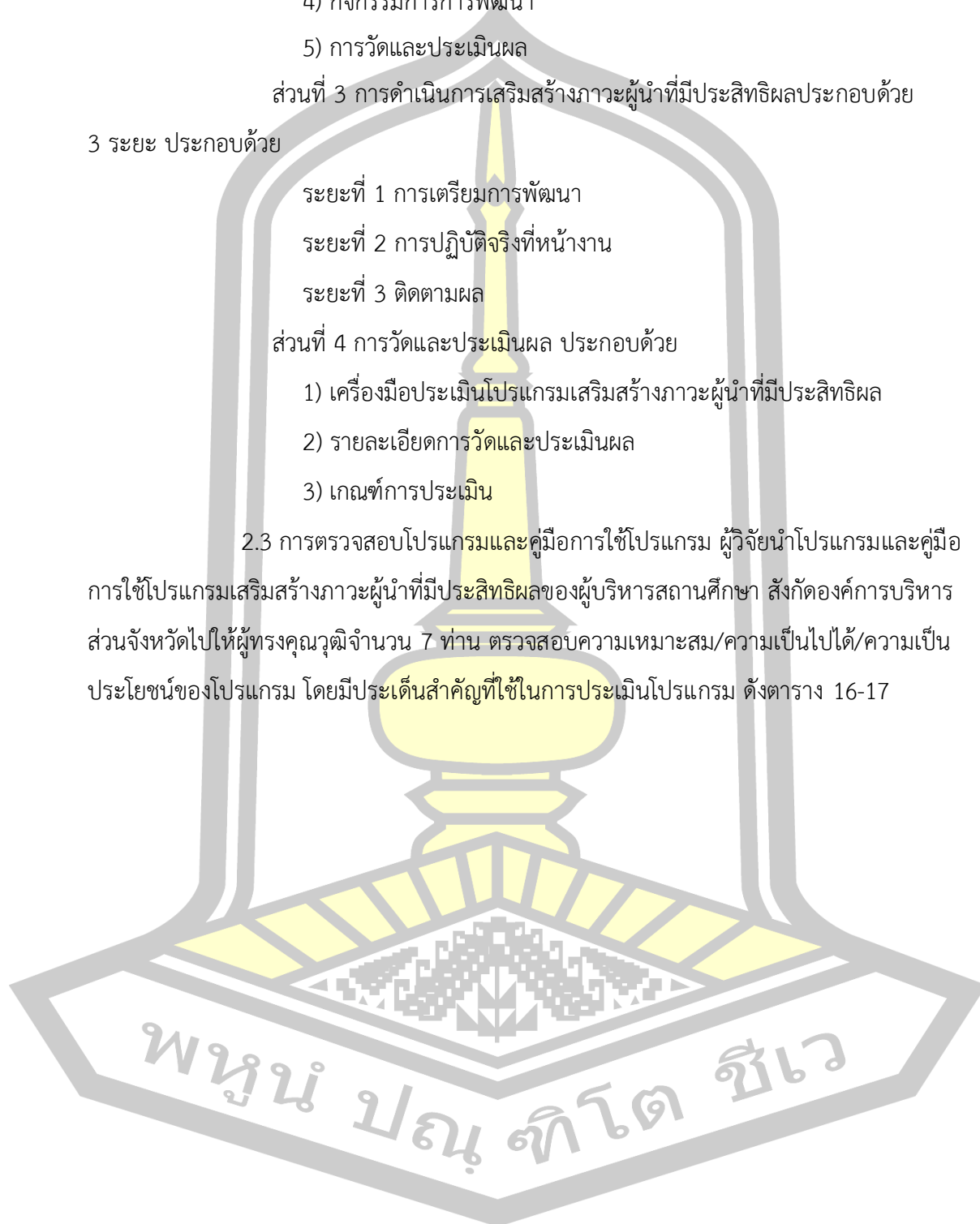
ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย

1) เครื่องมือประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

2) รายละเอียดการวัดและประเมินผล

3) เกณฑ์การประเมิน

2.3 การตรวจสอบโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรม ผู้วิจัยนำโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม โดยมีประเด็นสำคัญที่ใช้ในการประเมินโปรแกรม ดังตาราง 16-17



ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกโดยรวมและรายข้อ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น								
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. บทนำ										
1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.65	0.38	มากที่สุด
2	ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.64	0.38	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์โปรแกรม										
1	มีความชัดเจน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด	4.63	0.00	มากที่สุด
2	มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด	4.61	0.46	มากที่สุด
3. วิธีการพัฒนา										
1	สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมได้	4.71	0.49	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด	4.60	0.00	มากที่สุด
2	ระยะเวลาในการทดลองใช้โปรแกรม	4.43	0.79	มากที่สุด	4.57	0.79	มากที่สุด	4.58	0.79	มากที่สุด
4. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม										
1	สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.86	0.38	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด	4.59	0.49	มากที่สุด
2	ครอบคลุมเนื้อหาที่จำเป็นในการพัฒนา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด	4.58	0.00	มากที่สุด
3	การจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา	4.71	0.49	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด	4.55	0.49	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น								
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. โครงสร้างของโปรแกรม										
1	มีองค์ประกอบครบถ้วนในการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด	4.54	0.00	มากที่สุด
2	กิจกรรมพัฒนาที่มีความหลากหลาย	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด	4.51	0.53	มากที่สุด
6. กิจกรรมการเรียนรู้										
6.1 กิจกรรมการเรียนรู้ Module 1										
1	สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.57	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.51	0.76	มากที่สุด
2	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.49	0.76	มากที่สุด
6.2 กิจกรรมการเรียนรู้ Module 2										
1	สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.47	0.79	มากที่สุด
2	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.48	0.79	มากที่สุด
6.3 กิจกรรมการเรียนรู้ Module 3										
1	สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.48	0.79	มากที่สุด
2	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.49	0.79	มากที่สุด
7. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ										
1	มีความสอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนา	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.50	0.76	มากที่สุด
2	สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.46	0.79	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น								
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8.สื่อ/แหล่งเรียนรู้										
1	ช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.29	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.76	มากที่สุด
2	สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละ Module	4.43	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.48	0.79	มากที่สุด
9. การวัดและประเมินผล										
1	ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.50	0.76	มากที่สุด
2	ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินผล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.76	มากที่สุด
รวม		4.66	0.48	มากที่สุด	4.74	0.47	มากที่สุด	4.52	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
จำแนกโดยรวมและรายข้อ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ส่วนที่ 1 บทนำ				
1	หลักการและเหตุผลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและปัญหา	4.86	0.38	มากที่สุด
2	หลักการและเหตุผลมีความจำเป็นที่ต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	5.00	0.00	มากที่สุด
3	วัตถุประสงค์มีความชัดเจน	4.57	0.53	มากที่สุด
4	เป้าหมายมีความเป็นไปได้	4.86	0.38	มากที่สุด
5	นิยามศัพท์เฉพาะมีความหมายชัดเจน	4.71	0.49	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล				
6	องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลครอบคลุมเนื้อหาสาระที่จำเป็น	4.71	0.49	มากที่สุด
7	องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.86	0.38	มากที่สุด
8	รูปแบบและวิธีการพัฒนามีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.57	0.53	มากที่สุด
9	รูปแบบและวิธีการพัฒนาสามารถปฏิบัติได้จริง	4.57	0.53	มากที่สุด
10	โครงสร้างของโปรแกรมสอดคล้องกับเนื้อหา	4.43	0.53	มาก
ส่วนที่ 3 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล				
11	การดำเนินการมีความเหมาะสมกับบริบท	4.71	0.49	มากที่สุด
12	การดำเนินการมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.71	0.49	มากที่สุด
13	การดำเนินการมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน	4.71	0.49	มากที่สุด
14	การดำเนินการครอบคลุมทุกเนื้อหาสาระ	4.29	0.49	มาก
15	การดำเนินการสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้	4.57	0.79	มากที่สุด
ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล				
16	สามารถวัดและประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์	4.71	0.49	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
17	สามารถวัดและประเมินได้ครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.57	0.53	มากที่สุด
18	เครื่องมือการวัดและประเมินผลมีความหลากหลาย	4.29	0.79	มาก
19	มีเกณฑ์การวัดและประเมินผลที่ชัดเจน	4.71	0.49	มากที่สุด
20	การวัดและประเมินผลเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.64	0.49	มากที่สุด
	รวม	4.64	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของ คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด

4. ดำเนินการจัดพิมพ์โปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำไปใช้ในระยะเวลาต่อไป

สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนออกแบบโปรแกรม ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน เพื่อหาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จากนั้นผู้วิจัยได้ร่างโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมแล้วนำไปให้ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ประเมินแล้วนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทำได้ โปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมดังนี้

1. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 4) กิจกรรมการเรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผล

2. คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) นิยามศัพท์เฉพาะ ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนที่ 3 การ ดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

**ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด**

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไป
ใช้ และทำการวัดและประเมินผลภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมี
กระบวนการในการประเมินประกอบด้วย 1) การทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนา 2) การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนและหลังการพัฒนา 3) การประเมินการปฏิบัติ
กิจกรรมระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา 4) การประเมินความ
พึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ไปใช้ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนและหลังการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบแบบปรนัย
4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนและหลังการพัฒนา

คนที่	คะแนนก่อนการพัฒนา (30 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนนหลังการพัฒนา (30 คะแนน)	ร้อยละ
1	12	40.00	25	83.33
2	10	33.33	26	86.67
3	11	36.67	29	96.67
4	15	50.00	26	86.67
5	17	56.67	29	96.67

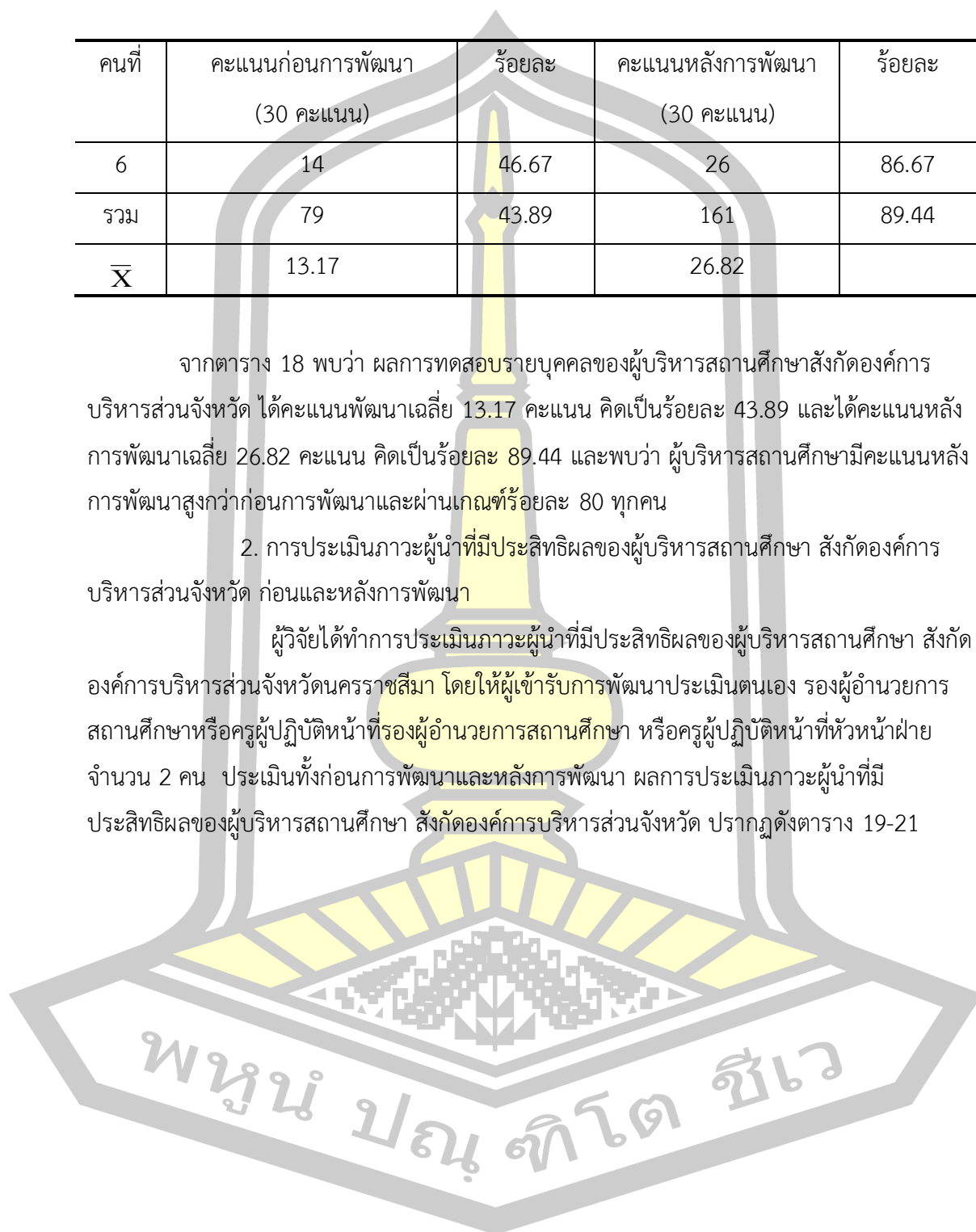
ตาราง 18 (ต่อ)

คนที่	คะแนนก่อนการพัฒนา (30 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนนหลังการพัฒนา (30 คะแนน)	ร้อยละ
6	14	46.67	26	86.67
รวม	79	43.89	161	89.44
\bar{X}	13.17		26.82	

จากตาราง 18 พบว่า ผลการทดสอบรายบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้คะแนนพัฒนาเฉลี่ย 13.17 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 43.89 และได้คะแนนหลังการพัฒนาเฉลี่ย 26.82 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 89.44 และพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน

2. การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนและหลังการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ทำการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย จำนวน 2 คน ประเมินทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ผลการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปรากฏดังตาราง 19-21



ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย จำนวน 2 คน ประเมินทั้ง
ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

ด้าน	องค์ประกอบหลัก	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1	การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	3.17	0.39	ปานกลาง	4.81	0.37	มากที่สุด
2	การปฏิบัติการ ภาวะผู้นำ	3.48	0.54	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด
3	การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ	3.44	0.48	ปานกลาง	4.82	0.38	มากที่สุด
	รวม	3.40	0.49	ปานกลาง	4.77	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกตามองค์ประกอบหลัก ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การปฏิบัติการภาวะผู้นำ การสร้างเครือข่าย
ความร่วมมือ และ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกตามองค์ประกอบหลัก หลังการพัฒนาโดยรวม
อยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และ การปฏิบัติการภาวะผู้นำ

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย จำนวน 2 คน ประเมินทั้ง
ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา จำแนกเป็นรายชื่อ

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์							
1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์							
1	ศึกษาความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ ภารกิจและ สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต	3.17	0.38	ปานกลาง	4.72	0.46	มากที่สุด
2	กำหนดจุดยืนเชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ ความจำเป็น ความสำคัญต่อภารกิจ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความ เชื่อมโยงกับนโยบายและการพัฒนา ประเทศ	3.33	0.49	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
3	การประเมินศักยภาพ SWOT ทั้ง สถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต	3.28	0.46	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด
1.2 การวางแผนกลยุทธ์							
4	การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ	3.00	0.00	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด
5	สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้แก่ บุคลากร	3.50	0.51	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
1.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ							
6	กำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ทั้งใน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่ที่ ครอบคลุมอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญ	3.28	0.46	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด
7	การทำให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์	3.17	0.38	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
8	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	3.17	0.38	ปานกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด
1.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์							
9	การกำกับติดตาม การรวบรวมข้อมูลการ ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด	3.17	0.38	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
10	การประเมินผล การตรวจสอบ ความก้าวหน้าผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน โครงการ	3.17	0.49	ปานกลาง	4.72	0.46	มากที่สุด
2. การปฏิบัติการภาวะผู้นำ							
2.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี							
11	ยึดมั่นค่านิยมในการทำงานให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์	3.33	0.49	ปานกลาง	4.50	0.51	มาก
12	กระตือรือร้น เพียรพยายามและมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน	3.28	0.57	ปานกลาง	4.67	0.49	มากที่สุด
13	ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม	3.33	0.49	ปานกลาง	4.67	0.49	มากที่สุด
14	เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน	3.28	0.46	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
2.2 ความสามารถในการจูงใจ							
15	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสาน ฝันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.00	0.59	ปานกลาง	4.72	0.46	มากที่สุด
16	กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน	3.33	0.49	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ
17	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง	3.78	0.73	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
18	การให้โอกาสผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็น และเคารพในการตัดสินใจ	3.33	0.49	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด
19	สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของ ผู้ร่วมงาน	3.83	0.62	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
20	ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่า แก่ผู้ร่วมงาน	3.33	0.49	ปานกลาง	4.72	0.46	มากที่สุด
21	เป็นผู้มีความพร้อมรับผิชอบต่อการ กระทำตามหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	0.84	มาก	4.72	0.46	มากที่สุด
2.3 มีความคิดสร้างสรรค์							
22	มีความคิดที่มีความแปลกใหม่	3.50	0.51	มาก	4.78	0.43	มากที่สุด
23	กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น	3.50	0.51	มาก	4.72	0.46	มากที่สุด
24	นำความรู้และประสบการณ์มา ประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	3.50	0.51	มาก	4.72	0.46	มากที่สุด
25	สามารถคิดหาคำตอบของปัญหา ได้อย่างรวดเร็ว	3.17	0.38	ปานกลาง	4.67	0.49	มากที่สุด
26	หาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน	3.33	0.49	ปานกลาง	4.61	0.50	มากที่สุด
27	เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและ คำตอบได้	3.67	0.49	ปานกลาง	4.61	0.50	มากที่สุด
28	สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใน สถานการณ์ต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม	3.67	0.77	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
29	เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	3.83	0.38	มาก	4.78	0.43	มากที่สุด
30	มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนก่อนสรุปหรือตัดสินใจ	3.67	0.49	มาก	4.78	0.43	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ							
3.1 การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ							
31	สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความ สามัคคี	3.33	0.49	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
32	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก	3.50	0.71	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
33	มีความผูกพันด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ ร่วมกัน	3.28	0.46	ปานกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด
34	การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ	3.17	0.38	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด
35	กำหนดบทบาทการทำงานชัดเจน	4.50	0.51	มาก	4.78	0.43	มากที่สุด
3.2 การประสานงาน							
36	มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน	3.67	0.59	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
37	มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรงสมาชิก	3.67	0.49	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
3.3 การมีส่วนร่วม							
38	ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย	3.33	0.49	ปานกลาง	4.83	0.32	มากที่สุด
39	กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ร่วมกัน	3.17	0.38	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
40	เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขร่วมกัน	3.17	0.38	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ
3.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร							
41	จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง	3.17	0.38	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด
42	มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	3.39	0.50	ปานกลาง	4.72	0.46	มากที่สุด
43	มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง	3.39	0.50	ปานกลาง	4.76	0.44	มากที่สุด
รวม		3.40	0.49	ปานกลาง	4.77	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนการพัฒนาจำแนกเป็นรายชื่อโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การเป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน 3) สามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม และระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หลังการพัฒนาจำแนกเป็นรายชื่อโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 1) มีความผูกพันด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน 2) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน 2) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรงสมาชิก 2) การประเมินศักยภาพ SWOT ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
เนื้อหาและเอกสาร				
1	เนื้อหาครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	4.17	0.41	มาก
2	เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพความต้องการในการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	4.67	0.41	มากที่สุด
3	ระยะเวลาการพัฒนาเหมาะสมกับเนื้อหา	4.67	0.52	มากที่สุด
4	สามารถนำเนื้อหาจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ กับงานในหน้าที่	4.50	0.55	มาก
กิจกรรมการพัฒนา				
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.17	0.41	มาก
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.50	0.55	มาก
7	เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
8	Module 1 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ	5.00	0.00	มากที่สุด
9	Module 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	4.67	0.52	มากที่สุด
10	Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	5.00	0.00	มากที่สุด
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ				
11	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	4.83	0.41	มากที่สุด
12	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	4.83	0.41	มากที่สุด
13	การระดมสมอง (Brainstorming)	4.83	0.41	มากที่สุด
14	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	4.50	0.55	มาก
15	การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)	4.83	0.41	มากที่สุด
16	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)	4.83	0.41	มากที่สุด
17	การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	4.67	0.52	มากที่สุด

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
	ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม			
18	ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา	4.83	0.41	มากที่สุด
19	มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น	4.50	0.55	มาก
20	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้จริง	4.33	0.52	มาก
	รวม	4.67	0.18	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หลังจากได้โปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรม ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด นครราชสีมา จำนวน 6 คน พบว่า 1) การทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 2) การประเมินระดับภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรมนี้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สรุปผลการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

สรุปผล

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย
43 ตัวชี้วัด ผลการประเมินองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพความ

ต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้เวลาในการพัฒนา 180 ชั่วโมง แบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมการพัฒนา โดยการเรียนรู้และการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริงที่หน้างาน โดยการเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการบูรณาการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น และระยะที่ 3 ติดตามผล โดยการประเมินผลการเรียนรู้หลังการพัฒนา การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และการประเมินความพึงพอใจการใช้โปรแกรม

4. การประเมินผลการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ พบว่า

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

4.2 การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย 43 ตัวชี้วัด คือ 1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (1) ศึกษาความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ (2) กำหนดจุดยืนเชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ (3) การประเมินศักยภาพ SWOT 2) การวางแผนกลยุทธ์ (1) การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

(1) กำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ (2) การทำให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ (3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และดำเนินกิจกรรม (4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (1) การกำกับติดตาม (2) การประเมินผล 2. การปฏิบัติภาวะผู้นำ มี 3 องค์ประกอบย่อย 20 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) เป็นแบบอย่างที่ดี (1) ยึดมั่นค่านิยมในการทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ (2) กระตือรือร้น เพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน (3) ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม (4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 2) ความสามารถในการจูงใจ (1) กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสานฝันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน (3) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง (4) การให้โอกาสผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจ (5) สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน (6) ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ร่วมงาน (7) เป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มีความคิดสร้างสรรค์ (1) มีความคิดที่มีความแปลกใหม่ (2) กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น (3) นำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม (4) สามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว (5) หาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน (6) เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้ (7) สามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม (8) เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน (9) มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนสรุปหรือตัดสินใจ 3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มี 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ (1) สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความสามัคคี (2) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก (3) มีความผูกพันด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (4) การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ (5) กำหนดบทบาทการทำงานชัดเจน 2) การประสานงาน (1) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน (2) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรงสมาชิก 3) การมีส่วนร่วม (1) ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย (2) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกัน (3) เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขร่วมกัน 4) ด้านการติดต่อสื่อสาร (1) จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง (2) มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (3) มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้ เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง

ผลการประเมินองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chrispeels (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 8 แห่ง ในปี ค.ศ. 1990 ทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง การศึกษาพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของ

นักเรียน 2) การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Jones และ Gibson (2000 : 330 - 332) ศึกษาวิจัย เชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Floretta Dukes - McKenzie ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนของ District of Columbia Public Schools ระหว่าง ค.ศ.1981 - 1988 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ การจัดบรรยากาศโรงเรียน ทักษะทางเทคนิควิธีและความเป็นตัวเอง ของตัวเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy และ Miskel (2001) ได้กล่าวถึง ผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสำเร็จของ Edmonds (1992) Smith และ Purkey (1983) และ Scheerens & Bosker (1997) ผลการวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความสำเร็จในโรงเรียนได้แก่ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงในด้านการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้ เป็นอย่างดี 3) มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีความคาดหวังสูง 4) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 5) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 6) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 8) มีรูปแบบการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนใหม่ 9) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม และ 10) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมัคร เยาวภรณ์ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทีมที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 3) การติดต่อสื่อสารที่ดี 4) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 4) การไว้วางใจ และ 5) การยอมรับนับถือ

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการจำเป็น อันดับ 1 คือ ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (PNI modified = 0.54) อันดับ 2 คือ ด้าน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (PNI modified = 0.53) และอันดับ 3 คือ ด้านการปฏิบัติการภาวะผู้นำ (PNI modified = 0.50)

ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี สร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นคล้อยตาม ในการปฏิบัติให้เกิดผลการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ การเป็นตัวอย่างที่ดี มีแนวการปฏิบัติที่ชัดเจน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พร พิมพ์เกะ (2557) ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มาลำดับที่ 1 อยู่ระดับน้อย รองลงมา คือ ด้านการมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับน้อย ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการมีจินตนาการ อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ส่วนสภาพที่คาดหวังต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา คำคล้อง (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า หลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้ สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้เวลาในการพัฒนา 180 ชั่วโมง แบ่งการพัฒนา ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมการพัฒนา โดยการเรียนรู้และการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ ด้วยตนเอง ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริงที่หน้างาน โดยการเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการบูรณาการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ ระยะที่ 3 ติดตามผล มีองค์ประกอบ ของโปรแกรม คือ 1) บทนำ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนสถานศึกษา 2) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนสถานศึกษา 3) รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอนในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนสถานศึกษา มี 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการพัฒนา ระยะปฏิบัติ จริงที่หน้างาน และระยะการติดตามผล 4) เนื้อหาสาระสำคัญ ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) Module 2 ภาวะผู้นำการปฏิบัติ (Leadership Practice) และ Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 5) โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย เนื้อหาการพัฒนา 3 Module การนำความรู้ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้จริง ที่หน้างาน 6) กิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การศึกษา ค้นคว้า องค์กรความรู้เกี่ยวกับการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการปฏิบัติ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 7) วิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ละ Module ได้แก่ (1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning) (2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (3) การระดม สมอ (Brainstorming) (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) (5) การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) (6) การเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (Action Learning) (7) การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) (8) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 9) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย กระบวนการตรวจสอบการ เสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนสถานศึกษาตาม วัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา ระยะที่ 2 การ ประเมินระหว่างการพัฒนา ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ในการบริหาร กิจการของโรงเรียนนั้นสิ่งที่มีความสำคัญในการที่จะนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารของ โรงเรียนเป็นสำคัญ โดยที่พฤติกรรมตามกระบวนการบริหารของโรงเรียน จะเป็นตัวชี้ถึง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวและส่งผลถึงควมมีคุณภาพหรือไม่มีคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของของ McCauley และคณะ (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วย การประเมิน

ความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนา จะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของของ Bennis (1999, cited in Giber, Carter and Goldsmith, 2000) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ปฏิบัติการพัฒนา 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของของ Giber, Carter และ Goldsmith (2000) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนา โดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของของ Vicere (2002) ที่ได้นำเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำโดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการ ที่เหมาะสมมีการเลือกผู้ออกแบบโครงการ มีการประเมินผลโครงการ รวมทั้งบูรณาการกับระบบทรัพยากร และประเมินผลโดยภาพรวมได้ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีสอดคล้องกับงานวิจัยของ เซซฐา คำคล่อง (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระกิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐศาสตร์ พาณิชยพงษ์ศักดิ์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) หลักการและแนวคิดของโปรแกรมเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ของครู 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ การใช้สื่อและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยใช้ระยะเวลาการพัฒนา 115 ชั่วโมง

4. การประเมินผลการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ พบว่า

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

4.2 การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งหนึ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010) ได้ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์มากกับการเรียนรู้ เนื่องจาก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีแนวโน้มก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติที่มีการเน้นย้ำบ่อย ๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่ 1) การพัฒนาโดยใช้การตระหนักด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง 2) การพัฒนา โดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา 3) การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ จะต้องมีการวิจัยดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำโปรแกรมไปใช้

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการภาวะผู้นำ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ดังนั้นควรเน้นและให้ความสำคัญการพัฒนาในประเด็นดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

1.2 ก่อนนำโปรแกรมไปใช้ ผู้เกี่ยวข้องควรศึกษาและทำความเข้าใจในเนื้อหาสำคัญของโปรแกรมให้ชัดเจน เพื่อจะได้มีความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องและสามารถดำเนินการพัฒนาได้บรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม

1.3 เนื่องจากโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นเป็นโปรแกรมที่ต้องใช้เวลาในการทำกิจกรรมต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมควรจัดในช่วงเวลาที่ผู้บริหารไม่มีภารกิจเร่งด่วน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีเวลาในการทำกิจกรรมอย่างเต็มที่ และส่งผลให้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.4 ผู้เข้ารับการพัฒนา ต้องเข้ารับการพัฒนาด้วยความสมัครใจ และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในตำแหน่งอื่นๆ เช่น รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร และครูผู้สอน เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปแบบอื่นๆ โดยมีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชาญ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กนกอร สมปราชาญ์. (2548). *องค์การและการพัฒนาองค์การ*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนกอร สมปราชาญ์. (2558). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คลังนาวิทยา.
- กรัณย ปญโญ. (2551). *การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬา สำหรับนักศึกษา ในระดับอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: พี. เค. อินเตอร์ปริ้นท์.
- กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์. *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555.
- โกสิน พลูวัน. (2545). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทรรศนะของผู้บริหารและครูเทศบาล ในเขตการศึกษา 10*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- จกกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- ฉันทนา จันท์บรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คาคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนทน. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนทน. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐฉมิ การพบ. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัด ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ตัวจักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทองใบ สุตชาติ. (2551). *ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 3.
อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ไท คำลาน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

อึ้ง บั้วศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
พัฒนาศึกษา.

ธีระพงศ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เซนทรัล
เอ็กเพรส.

บุญมี กอบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปกรณ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2557). *การพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคุณให้แข็งแกร่ง*. [ออนไลน์].

ได้จาก: http://www.enttraining.net/article06_leadership.php. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25
มีนาคม 2557].

ปริญญา โทศลศิริพจน์. (2547). *การวิจัยและพัฒนากิจกรรมและเทคนิคการประเมินความต้องการ
จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนแบบโครงการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (2555). *พนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)*.
[ออนไลน์]. ได้จาก: <http://prakat.wordpress.com/2012/01/26> [สืบค้นเมื่อ 20
กรกฎาคม 2559].

- ประโยชน์ คล้ายลักษณะ. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีดา ลำมะนา. (12 พฤศจิกายน 2557). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย ที่โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด.
- เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง. (2539). การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร (หน่วยที่6). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณันธ. (2552). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์พิศา ชัชวพันธ์ (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิง.
- ภาวดี อนันตนาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษาศาสตร์. ชลบุรี: มนตรี.
- ภาววัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ทฤษฎีผู้นำ. เชียงใหม่: ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ การบริหารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ระพีพรรณ รอยพิลา. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะ
ผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัชนี กัลยาวิทย์ และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์
สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: การศึกษา.
- รัฐศาสตร์ พาณิชยพงษ์ศักดิ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและ
การจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- รัตติกรณ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา.
พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการ
ทำงานของหัวหน้างานในศูนย์บริการรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร วงศ์คำจันทร์. (2557). *ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา.
[ออนไลน์].* ได้จาก: <http://school.obec.go.th/bankudchiangmee/vicakan7.htm>
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 เมษายน 2557].
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2550). *ภาวะผู้นำฉบับก้าวหน้ายุค*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธีระพลมและไซท์เท็กซ์.

วิทยา วิจิตร. (2557). *70:20:10 Framework*. [ออนไลน์]. ได้จาก:

<http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 เมษายน 2557].

วิราพร ดีบุญมี. (2556). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา*, 8(3): 58-69, กรกฎาคม-กันยายน.

วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเปราะบางของการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

วีไล พินิจพงศ. (2557). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก:

<http://artdesignqa.blogspot.ca/2012/03/blog-post.html>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 พฤษภาคม 2557].

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมยศ ชี้แจ้ง. (2552). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 3(1), 48-59.

สมหมาย แจมกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี: ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมัคร เยาวกรณ์. (2555). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สัมมา ธรนิษฐ์. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สาคร ไหว้งค์. (2544). *การศึกษาแบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สัมพันธ์ กางเพ็ญ และประยูร ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ : แนวคิดและการวิจัย*.
 ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบาย แผนและ
 มาตรฐานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *รายงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูป
 การศึกษา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา. (2557). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558*.
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
 มาตรฐานสากล: ฉบับปรับปรุง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2554). *มัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561*. กรุงเทพฯ:
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. (2547) *แนวทางการบริหารและการพัฒนา
 สถานศึกษาสู่...โรงเรียนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุเทพ พงศศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคสลิงค์.
- สมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย,*
 79, 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุรศักดิ์ ปาเอ. (2543). *ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. วารสารวิชาการ.*
 3(6), 70-74.
- สุรินทร์ ภูสิงห์. (12 กุมภาพันธ์ 2558). *สัมภาษณ์. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
 ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ*.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน
 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต*

บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.

สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรม
ในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหา
วิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา*

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.*

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น.

อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2555). *รับมือกับคน Gen Y*. [ออนไลน์]. ได้จาก:

<http://www.orchidslingshot.com/modx/index.php?id=1357>

[สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2559].

อรอนงค์ โรจนวัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญา*

รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อารีญา จำนงค์ยา (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา*

เอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บอส แพคเก็จจิ้ง.

Abdul, Q., Awais, A., Murad S. K. and Kashif,-ur-R. (2012). Training & development
practices in national bank of Pakistan. *Information Management and
Business Review*, 4(1), 8-17.

Adair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership*. Saffron Walden, Essex: Sey Systems.

Anderson, D. and Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management : How to
Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. 2nd
ed. San Francisco, California: Pfeiffer.

Armstrong, G. (2009). *Marketing, an introduction*. 9th ed. New Jersey: Pearson Prentice
Hall.

Austin, G.E. and Reynolds, D. (1990). *Managing for Improved School Effectiveness: An
International survey*. USA.: School Organization.

- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Azmy, N. (2012). *The Role of Team Effectiveness in Construction Project Teams and Project Performance*. Doctor of Philosophy. Iowa: Iowa State University.
- Barnard, C. I. (1926). *Organization and Management*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barr, L.A. Keating (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass Cengage Learning.
- Barr, M. J. and Keating, L. A. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Barr, M. J. and Keating, L. A. (1990). Introduction: Elements of Program Development. in M.J. Barr, L. A. Keating and Associates. *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baskett, S. and Miklos E. (1992). *Perspectives of Effective Principals*. Canada: The Canadian Administrator.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bennis, W. and Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead: A Workbook on becoming a Leader*. New York: Addison-Wesley Reading.
- Black, G. L. (2007). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*. Dissertation of Doctorate in Education University of Phoenix, United States Arizona.
- Blake, R. R. and Jane, S. M. (1964). *Managing Inter group Conflict in Industry*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership?*. England: Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership : Skill Build Techniques that Product Results*. New York: Prentice-Hall.
- Bush, T., Bell, L and Middlewood, D. (2010). Introduction: new directions in educational leadership. In: Bush, T, Bell, L and Middlewood, D (eds). *The*

- Principles of Educational Leadership and Management*. London: SAGE.
p. 3–12.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learning: A Practice Guide for Educators, Trainers and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Charles Jennings. (2013). *Framework for High Performance*. [Online]. Available from: <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>. [accessed March 14, 2016].
- Charney, C. and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit* (Paperback). 2nd ed. USA: AMACOM.
- Chrispeels, J. and Ann, H. (1990). *A Study of Factors Contributing to Achieving and Sustaining School Effectiveness in Elementary Schools*. Doctor of Education Dissertation, University of San Diego.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 5th ed. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Dubrin, A. J. (2006). *Leadership*. 2nd ed. Australia: John Wiley & Sons.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada: South Western, Cengage Learning.
- Edmonds, R. R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. USA: Educational Leadership.
- Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resource and Organization Performance*. New York: John Wiley.
- FM 6-22. *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. Washington DC: Department of the Army.
- Gardner, J.W. (1990). *On Leadership*. New York: Macmillan Publishing.

- Giber, D., Carter, L. and Goldsmith, M. (2000). *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook*. San Francisco, California: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Gilmore, G.D. and Cambell, M. D. (1996). *Needs Assessment Strategies for Health Education and Promotion*. Madison, Wisconsin: Brown and Benchmark.
- Goldsmith, M. (2000). *Research the Public Opinion Environment: Theories and Methods*. London: Sage.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *The New Leaders*. London: Little, Brown.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239 – 260.
- Gurr, D., Drysdale, L. and Mulford, B. (2014). *Models of successful principal leadership. School Leadership and Management: Formerly School Organisation* [Online]. Available from: <http://dx.doi.org/10.1080/13632430600886921> [accessed April 2017].
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. n.p.: n.p.
- Hirtz, P.O. (2002). *Effective Leadership for Total Quality Management*. [Online]. Available from: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3053626> [accessed April 2017].
- Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco: Jossey-bass Publisher.
- House, R. J. (1971). *A Path-goal Theory of Leadership Effectiveness*. USA.: Administrative science quarterly.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 6th ed. London: Irwin.

- Hull, J. (2012). *The principal perspective: Full report*. [Online]. Available from: [http:// www.centerforpubliceducation. org/principal-perspective](http://www.centerforpubliceducation.org/principal-perspective) [accessed April 2017].
- Hunsman, C.S. and Goldring, E.B. (2001). Teacher rating of effective principal leadership: a comparison of magnet and non-magnet elementary school. *Journal of School Leadership*, 11(5), 399-423.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. 8th ed. Boston: McGrawhill.
- James M. K. and Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Jones, G. L. (2002). *Organizational Theory, Design, and Change*. 3rd ed. Texas: Pearson Education.
- Kaufman, R. (1981). *Needs Assessment: Concept and Application*. New Jersey: Educational Technology Publication.
- Kaufman, R. and English, F. W. (1987). *Needs Assessment: Concepts and Application*. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications.
- Kho, Elaine C. (2001). An evaluation study of the effectiveness of a united state based global leadership development program. *Dissertation Abstracts International*, 52(14), 264-A.
- King, S.W. (2000). *Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning*. 7th ed. Boston: Irwin.
- Koontz, H., Cyril, O' D. and Heinz, W. (1988). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kouzes, M. and Posner, B. Z. (1993). *Credability: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. 2nd ed. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Kouzes, M. and Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, Tennessee: ASTD Press.
- Leithwood, K. and Day, C. (2007). Starting with what we know. In: Leithwood, K. and Day, C. eds. *Successful principal leadership in times of change*. Dordrecht: Springer, pp. 1-15.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. and Harris, A. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. London: Department for Education and Skills.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, 15(7), 123-135.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1991). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington Books.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*. 6th ed. New York: McGraw – Hill.
- Marquette University. (2013). *Leadership Development Model Division of Student Affairs*. [Online]. Available from: <http://www.marquette.edu/dsa/leadership/model.shtml>. [accessed March 2017].
- Marriner, A. (1980). *Guide to Nursing Management*. St. Louis: The C.V. Mosby Company.
- Max, M. (2011). *The Strategy Book: How to Think and Act Strategically for Outstanding Results*. USA: FT-Prentice Hall.
- Maxwell, J.C. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. and Velsor, E. V. (1998). *The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- McCauley, C.D. (1986). *Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- McCollum, B.C. (2000). Self-development and the spontaneous expression of leadership behaviors. *Dissertation Abstracts International*, 13(6), 136-145.
- Meier, S.L. 1996. Problem solving: teachers's perceptions, content area models, and interdisciplinary connections. *School Science and Mathematics*, 96(May 1996), 230-237.

- McGurk, P. (2009). Developing “middle leaders” in the public services? : The realities of management and leadership development for public managers. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 464 – 477.
- McGurk, P. (2010). Outcomes of management and leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 457 – 470.
- Mckillip, C. (1987). *Needs Analysis for the Human Services and Educations*. California: SAGE.
- Meggison, L.C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Home wood, Illinois: Irwin.
- Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources*. 3rd ed. Delhi: Pearrson Education.
- Meneses, M.J. (2004). *A Comparison of Effective Leadership Characteristics and Policy Implementation : The Role of Educational Leaders in Developing and Maintaining an Environment that Improves Efficiency in Schools*. [Online]. Available from: <http://lib:umi.com/dissertations /fullcit/Item : 3062340>. [accessed June 2017].
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior*. 4th ed. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Murphy, S. E. and Riggio, R. E. (2003). *The Future of Leadership Development*. USA.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nargis, A. (2013). Teachers training and technology enhanced learning of 21st century students. *Review Of Higher Education And Self-Learning*, 6(18), 133.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J, R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Northouse, P.G. (2010). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Thousand Oaks, Los Angeles: Sage.
- Olsen, N. V., Menichelli, E., Grunert, K. G., Sonne, A. M., Szabó, E., Bánáti, D. and Næs, T. (2011). Choice probability for apple juice based on novel processing techniques: Investigating the choice relevance of mean-end-chains. *Food Quality and Preference*, 22(1), 48-59.

- Puccio, G. Murdock, M. and Mance, M. (2011). *Creative Leadership : Skills That Drive Change*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Reddin, W.J. (1970). *The Tri-Dimensional Management Style Theory*. New York: Mc Graw Hill Book.
- Reviere,R. (1996). *Needs Assessments a Creative and Practical Guide for Social Scientists*. United State of America: Taylor &Francis.
- Rezach, K. (2002). *Spiritual Leadership as a Model of Effective Leadership in Independent School*. Doctor of Education, Seton Hall University.
- Robbins, S.P. (2001). *Oganizational Behavior*. 9th ed. Upper Soddle, Northwest Territories: Prentice – Hall.
- Robinson, V, Hohepa, M and Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why: Best Evidence Synthesis Iteration [BES]*. Wellington: New Zealand Ministry of Education.
- Ronald, W. and Angela, L.E. (2007). *An Evidence-Based Approach to the Practice of Educational Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- 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.
- Rost, J.C. (1997). Moving from individual to relationship: A postindustrial paradigm of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 4, 3-16.
- Rudolf M. (2000). *Species Concepts and Phylogenetic Theory: A Debate*. New York: Columbia University Press.
- Rue, L. W. and Lloyd, L. B. (1998). *Management : Skills and Application*. 8th ed. Chieago: Irwin.
- Santosh, K. (2013). *The 70:20:10 L&D Model for Developing a High-Performing Workforce*. [Online]. Available from: <http://learnnovators.com/702010-ld-model-developing-high-performing-workforce/>. [accessed March 2017].
- Sapience Group. (2005). *Leadership Development*. [Online]. Available from: <http://www.SapienceGroup.net>. [accessed March 2017].

- Sarker, S., Sarker, S., Nicholson, D.B. and Joshi, K. D. (2005). Knowledge transfer in virtual systems development teams : An exploratory study of four key enablers. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(2), 201-218.
- Schreerens, J. and Bosker, R. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. Oxford: Permagon.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*. London: Century Press.
- Sergiovanni, T. J. (1973). *Explanation sin Educational Administration*. Illinois: St. Louise University.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *The Principal Ship : A Reflective Practice Perspective*. 2nd ed. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Silva, S. and Rider, B. (2013). *Leadership Development Program*. [Online]. Available from: <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html> 2012. [accessed March 2017].
- Smith, H. B. (1974). *Description of Effective and Ineffective Behavior of School Principals*. Doctoral dissertation, University of Virginia.
- Smith, M.S. and Purkey, S.C. (1983). Effective schools: A review. *Elementary School Journal*, 83, 427-452.
- Strogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Stronge, J., Richard, H. and Catano, N. (2008). *Qualities of effective principals*. Virginia, Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Stufflebeam, D. L. and Antony, J. (1985). *Shinkfield. Systemic Evaluation*. Boston: Kluwep Nijhoff Publishing.
- Suber, C. (2012). Characteristics of effective principals in high-poverty South California elementary schools. *Internationa Journal of Educational Leadership Preparation*, 7(1), 5-12.
- Taba, H. (1962). *Curriculum Development : Theory and Practice*. New York: Hartcourt Brace and World.

- The Banff Centre. (2011). *Leadership Development Program*. [Online]. Available from: <http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framework.asp>. [accessed March 2017].
- Thompson, C.H. (2005). *The Public School Superintendent and Servant Leadership*. Doctoral Dissertation (Ed.D.). Edgewood College. Medison, Wisconsin.
- Tornsen, M. (2009). *Successful principal leadership: prerequisites, process and outcomes*. Doctoral Dissertation (Ed.D.). Faculty of Social Sciences, Umea University, Sweden.
- Van V. E and McCaulay, C. D. (2004). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. 2nd ed. San Francisco: Jossey- Bass.
- Vicere, A. A. (2002). Leadership and the Networked Economy. *Human Resource Planning*, 25(2), 26-33.
- Vroom, V.H., and Jago, A.G. (2007). The role of situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. Available from: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/pages/the-school-principal-as-leaer-guiding-schools-to-better-teaching-and-learning.aspx> [accessed April 2017].
- Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Leadership Development and Succession*. [Online]. Available from: <http://academic.cengage.com>. [accessed August 2017].
- Willeto, P. (2001). A Study on leadership development for effectiveness: The effect of implementing four leadership development activities with tribal college administrators at the branch campus level as strategy to articulate a college mission. *Dissertation Abstracts International*. 21(4), 1438-A.
- Williams, H. J. (2001). *Administrator Evaluation and Their in Relation to Effective School Leadership*. Retrieved. [online]. Available from: <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/30070714>. [accessed June 2017].
- Witkin, B. R. and Altschuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments*. A Practical Guide. Thousand Osk, California: Sage Publication.

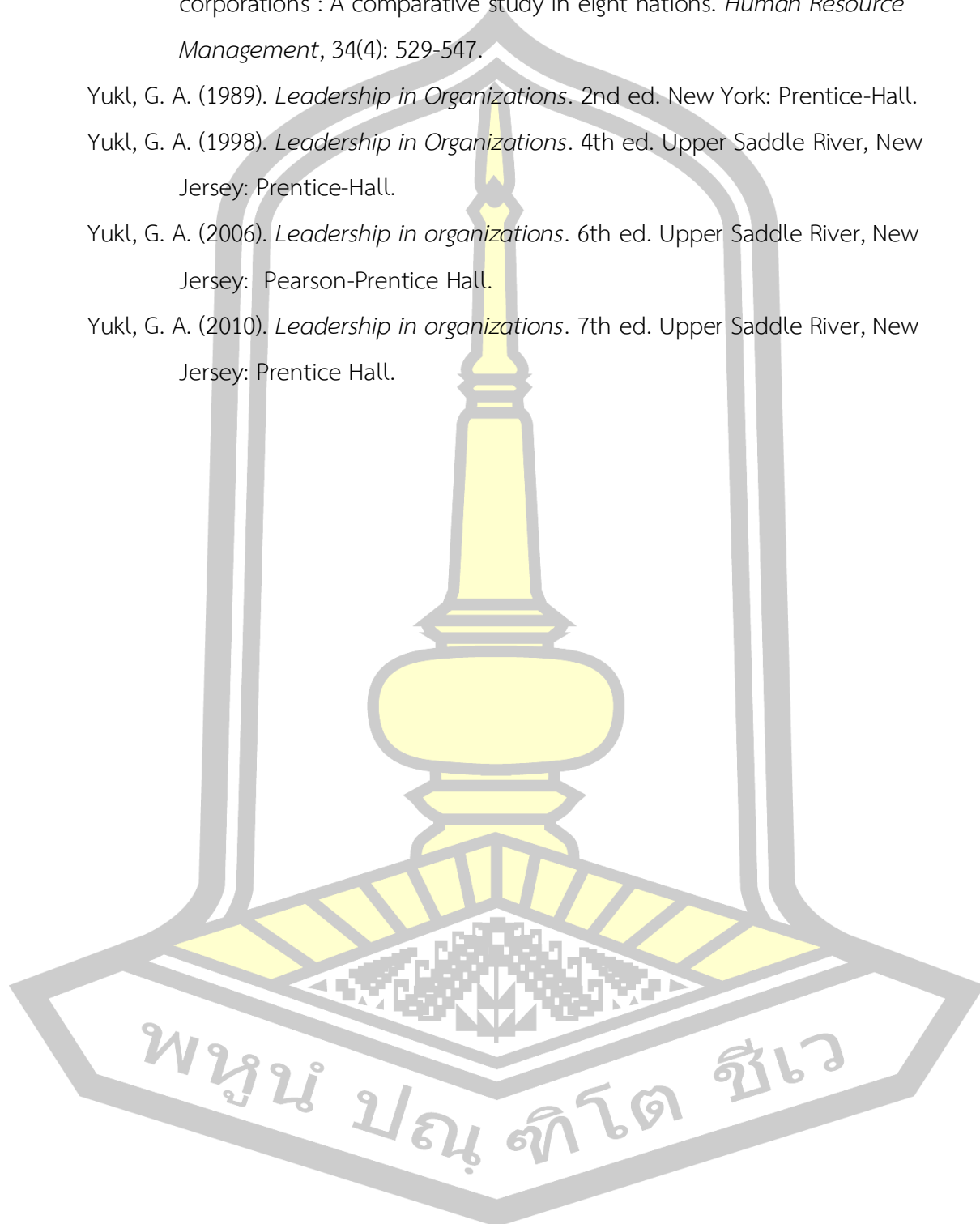
Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations : A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*, 34(4): 529-547.

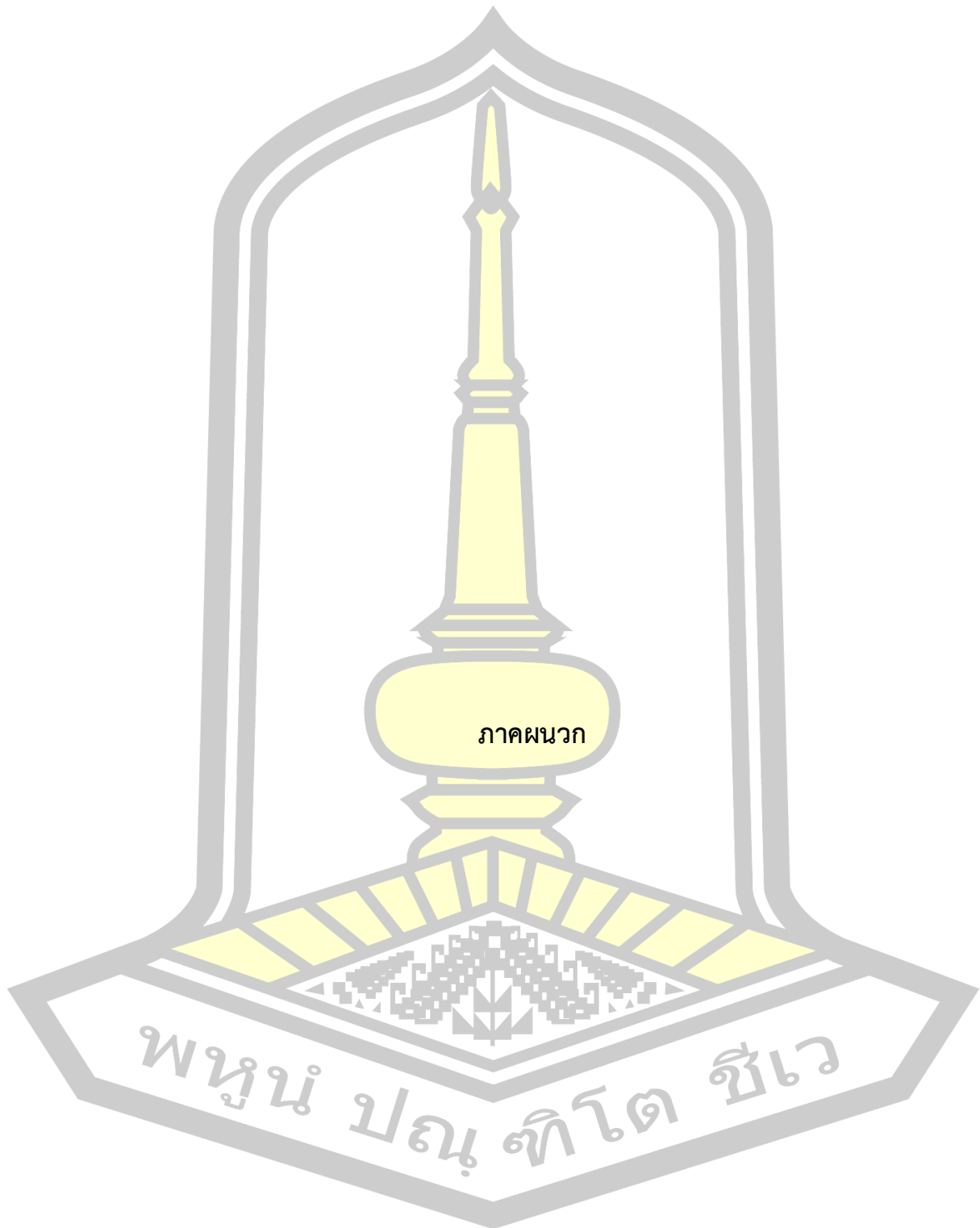
Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd ed. New York: Prentice-Hall.

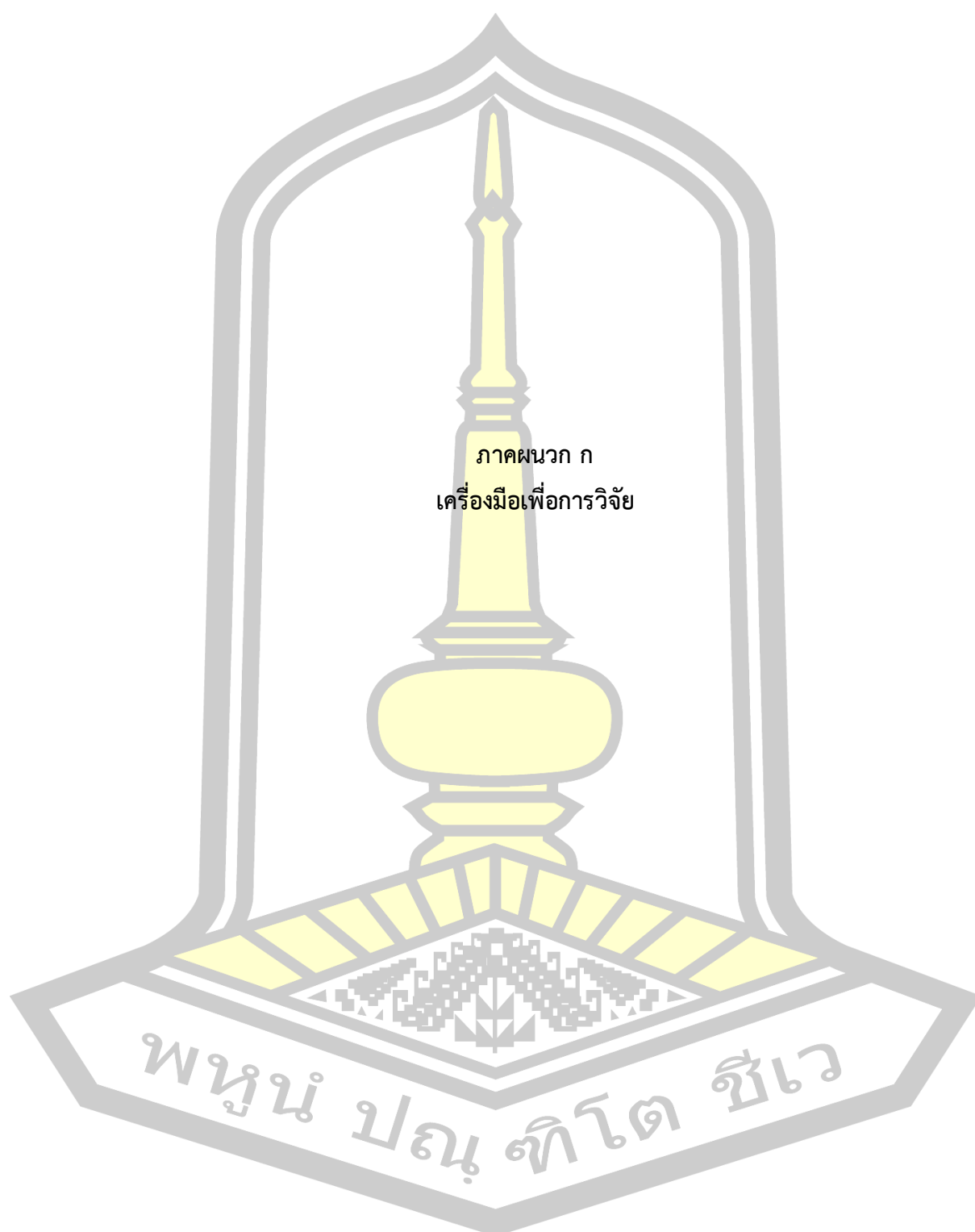
Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.







แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์ เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งทางบริหาร.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
5. สถานที่ทำงาน
6. ให้สัมภาษณ์ในวันที่
7. ประสบการณ์ทางการจัดการศึกษาที่สำคัญ

ขอตกลงเบื้องต้น ขออนุญาตถ่ายภาพ / บันทึกเสียง / บันทึกภาพเคลื่อนไหว

2. ท่านคิดว่าองค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของ “การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร” มีความเหมาะสมและครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร และควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือไม่

ท.	ตัวชี้วัด การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	ความสอดคล้อง		
		เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม
	1. การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร			
	1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์			
1	ศึกษาความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ ภารกิจและสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต			
2	กำหนดจุดยืนเชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ ความจำเป็น ความสำคัญต่อภารกิจ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความเชื่อมโยงกับนโยบายและการพัฒนาประเทศ			
3	การประเมินศักยภาพ SWOT ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต			
	1.2 การวางแผนกลยุทธ์			
4	การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ			
5	สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้แก่บุคลากร			
	1.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ			
6	กำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ทั้งในปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่ที่ครอบคลุมอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญ			
7	การทำให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์			
8	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน			
	1.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์			
9	การกำกับติดตาม การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด			
10	การประเมินผลการตรวจสอบความก้าวหน้าผลสัมฤทธิ์ของแผนงานโครงการ			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ท่านคิดว่าองค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของ “การมีแนวปฏิบัติที่ดี” มีความเหมาะสมและครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร และควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือไม่

ที่	ตัวชี้วัด การมีแนวปฏิบัติที่ดี	ความสอดคล้อง		
		เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม
2.1	การเป็นแบบอย่างที่ดี			
11	มีค่านิยมในการทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์			
12	มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน			
13	ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม			
14	เป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยการความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน			
2.2	ความสามารถในการจูงใจ			
15	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสานฝันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร			
16	กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน			
17	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง			
18	การให้ออกาสผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจ			
19	สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน			
20	ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ร่วมงาน			
21	เป็นผู้ที่มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา			
2.3	มีความคิดสร้างสรรค์			
22	มีความคิดที่มีความแปลกใหม่			
23	กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น			
24	นำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม			
25	สามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว			

26	หาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน			
27	เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้			
28	สามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม			
29	เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน			
30	มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนสรุปหรือตัดสินใจ			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ท่านคิดว่าองค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของ “การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภายในและภายนอกองค์กร” มีความเหมาะสม และครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร และควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือไม่

ที่	ตัวชี้วัด การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภายในและภายนอกองค์กร	ความสอดคล้อง		
		เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม
3.1 การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ				
1	สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความสามัคคี			
2	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก			
3	มีความผูกพันด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน			
4	การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ			
5	การกำหนดบทบาทการทำงานชัดเจน			
3.2 การประสานงาน				
6	มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน			
7	มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรงสมาชิก			
3.3 การมีส่วนร่วม				
8	ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย			

9	กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน			
10	เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขร่วมกัน			
3.4 การติดต่อสื่อสาร				
11	จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง			
12	มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน			
13	มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้ เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง
นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช
นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบ โมดูลหรือชุดกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้พื้นฐาน มีหลักการ มีคุณลักษณะ และมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ การอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และการศึกษาดูงาน

1.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การศึกษาหรือทำความเข้าใจจากการศึกษาคู่มีแหล่งเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้ให้

1.2 การอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้พื้นฐาน มีหลักการ มีคุณลักษณะและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้ได้ประสบการณ์จริง โดยทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล ทีมงาน และองค์กร

1.4 การศึกษาดูงาน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง

2. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มียุทธศาสตร์และการบริหารงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในปฏิบัติตามหน้าที่ มีแนวปฏิบัติที่ดี และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปรากฏผลงานที่เด่นทั้งด้านโรงเรียน ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจที่ตีประกอบด้วย

3.1 การมียุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดร่วมกันกับบุคลากร และจัดทำวิสัยทัศน์ตามขั้นตอน มีวัตถุประสงค์เป็นเอกภาพ โดยมีการประเมินวิสัยทัศน์เป็นประจำเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ตรงกัน บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตรงกัน มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการประเมินผลวิสัยทัศน์เป็นประจำเพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนและตรงกัน ผู้บริหารมองหาโอกาสเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยง ปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ มีการเรียนรู้เพื่อนำสู่นาคต

3.2 ความสามารถในการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับคณะครูและชุมชน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย ความท้าทายในเรื่องราว มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และทำให้คณะครูและชุมชนสัมพันธ์กับภาพที่งดงามของอนาคต และผู้บริหารสร้างความหวังที่ต้องการชัดเจน แสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ครูและชุมชนมองข้ามประโยชน์ของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน ทำให้คณะครูและชุมชนรู้สึกว่ามีคุณค่าและบริหารโรงเรียนยังกระตุ้นให้คณะครูและชุมชนสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3.3 มีแนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารที่บุคลากรสามารถสังเกตเห็นได้เอง และเป็นการแสดงที่เป็นไปตามมาตรฐานแห่งพฤติกรรมระดับสูง ตามค่านิยม คุณธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม ในด้านการเป็นผู้มีอริยาศัยไมตรีอันดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติการแต่งกายและกิริยามารยาท ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากร

ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยการควบคุมการตรวจสอบผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรมมีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

3.4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภายในและภายนอกองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเอาใจใส่งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างเผยแพร่เกียรติประวัติที่ดีงามของสถานศึกษา การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งทางบริหาร.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
5. สถานที่ทำงาน
6. ให้สัมภาษณ์ในวันที่
7. ประสบการณ์ทางการจัดการศึกษาที่สำคัญ

ข้อตกลงเบื้องต้น ขออนุญาตถ่ายภาพ / บันทึกเสียง / บันทึกภาพเคลื่อนไหว

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การปฏิบัติภาวะผู้นำ
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหาโปรแกรมควรมีประเด็นอะไรบ้างและมีลำดับเนื้อหาอย่างไร

.....

.....

.....

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

3. เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4. **วิธีการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร

5. **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

องค์ประกอบที่ 2 การปฏิบัติภาวะผู้นำ

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิผล เกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหาโปรแกรมควรมีประเด็นอะไรบ้างและมีลำดับเนื้อหาอย่างไร

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติภาวะผู้นำ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด

3. **เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ** เกี่ยวกับการการสร้าง การปฏิบัติภาวะผู้นำ ที่ดี ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร

4. **วิธีการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ การปฏิบัติภาวะผู้นำ ให้มีคุณภาพ**

ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

5. **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ**

การปฏิบัติภาวะผู้นำ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิผล เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ **เนื้อหาโปรแกรมควรมีประเด็นอะไรบ้างและมีลำดับเนื้อหาอย่างไร**

.....

.....

.....

2. **ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด**

.....

.....

.....

3. **เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร**

.....

.....

.....

4. วิธีการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง

นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช

นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



พหุ ปรณ ทิโต ชีเว

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบ โมเดลหรือชุดกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้พื้นฐาน มีหลักการ มีคุณลักษณะ และมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ การอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และการศึกษาดูงาน

1.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การศึกษาหรือทำความเข้าใจจากการศึกษาคู่มือ แหล่งเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้ให้

1.2 การอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้พื้นฐาน มีหลักการ มีคุณลักษณะและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ ให้ได้ประสบการณ์จริง โดยทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล ทีมงาน และองค์กร

1.4 การศึกษาดูงาน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง

2. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มียุทธศาสตร์และการบริหารงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในปฏิบัติตามหน้าที่ มีแนวปฏิบัติที่ดี และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปรากฏผลงานที่เด่นทั้งด้านโรงเรียน ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจที่ดี ประกอบด้วย

3.1 การมียุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดร่วมกันกับบุคลากร และจัดทำวิสัยทัศน์ตามขั้นตอน มีวัตถุประสงค์เป็นเอกภาพ โดยมีการประเมินวิสัยทัศน์เป็นประจำเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ตรงกัน บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตรงกัน มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการประเมินผลวิสัยทัศน์เป็นประจำเพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนและตรงกัน ผู้บริหารมองหาโอกาสเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยง ปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ มีการเรียนรู้เพื่อนำสู่อนาคต

3.2 ความสามารถในการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับคณะครูและชุมชน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย ความท้าทายในรายงาน มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และทำให้คณะครูและชุมชนสัมพันธ์กับภาพทั้งดงามของอนาคต และผู้บริหารสร้างความหวังที่ต้องการชัดเจน แสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ครูและชุมชนมองข้ามประโยชน์ของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน ทำให้คณะครูและชุมชนรู้สึกว่ามีคุณค่าและบริหารโรงเรียนยังกระตุ้นให้คณะครูและชุมชนสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3.3 มีแนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารที่บุคลากรสามารถสังเกตเห็นได้เอง และเป็นการแสดงที่เป็นไปตามมาตรฐานแห่งพฤติกรรมระดับสูง ตามค่านิยม คุณธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม ในด้านการเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีอันดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติการแต่งกายและกิริยามารยาท ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากร

ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยการควบคุมการตรวจสอบผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรมมีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

3.4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภายในและภายนอกองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเอาใจใส่สนใจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างเผยแพร่เกียรติประวัติที่ดีงามของสถานศึกษา การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

เมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอได้โปรดส่งคืนที่โรงเรียนกฤษณาวិทยา อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา 30140 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้นไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อนางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช โทร 081-0698969 E-mail : fullhouse418@hotmail.com และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พญนุ ปรณ ทิโต ชิวเว

ผู้ตอบแบบสอบถามมี 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา
จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 2 คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่รอง
ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 2 คือ ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่ครูหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน ของโรงเรียน
จำนวน 1 คน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 57 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

โปรดกาเครื่องหมาย \checkmark ใน ตามความเป็นจริง

1.1 เพศ

ชาย

หญิง

1. อายุ

1) ต่ำกว่า 31 ปี

2) 31 – 40 ปี

3) 41 – 50 ปี

4) 51 ปี ขึ้นไป

1.3 วุฒิการศึกษา

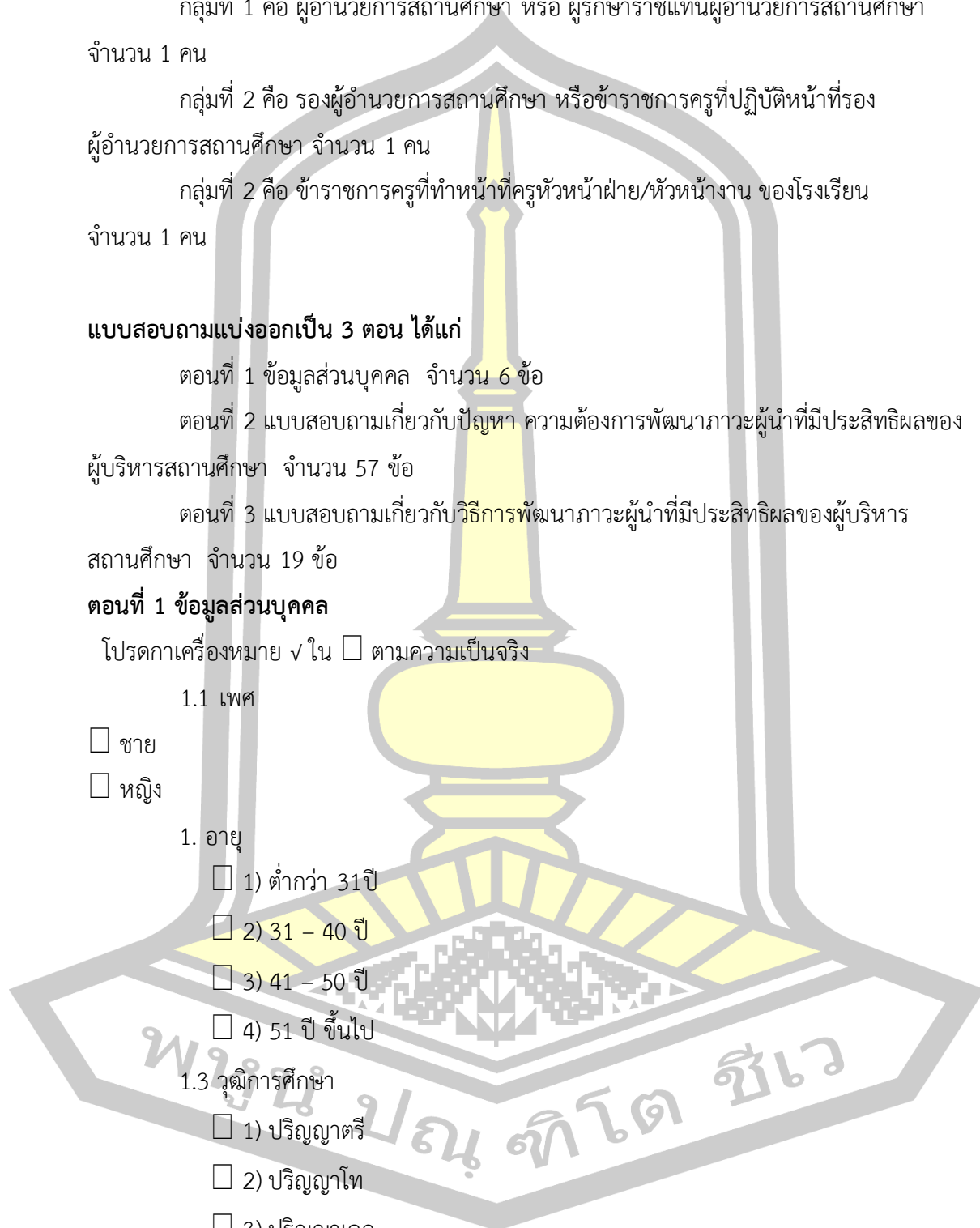
1) ปริญญาตรี

2) ปริญญาโท

3) ปริญญาเอก

1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่รับมอบหมาย

1) ต่ำกว่า 11 ปี



2) 11 – 20 ปี

3) 21 – 30 ปี

4) 31 ปี ขึ้นไป

1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา แบ่งตามจำนวนนักเรียน

1) ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน

2) ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน

3) ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

4) ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัญหาและความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ท่านคิดว่า **ผู้อำนวยการสถานศึกษา** ในปัจจุบันมีปัญหาและความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับใด โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ตัวอย่าง

ข้อที่	รายการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					ความต้องการในการพัฒนา				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์											
00	สามารถนำเสนอข้อมูลแก่ผู้ร่วมงานถึงแนวโน้มการปฏิบัติงานในอนาคตของหน่วยงาน										

ความหมายของระดับความคิดเห็น

5 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องวิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (กาได้มากกว่า 1 วิธี)

วิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา	การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	การปฏิบัติภาวะผู้นำ	การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ
1. ฝึกอบรม (Training)			
2. การสัมมนา (Seminar)			
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop)			
4. การสอนงาน (Coaching)			
5. การศึกษา/ดูงานนอกสถานที่ (Site Visiting)			
6. กรณีศึกษา (Case Study)			
7. การระดมสมอง(Brain Storming)			
8. การบรรยาย (Lecture)			
9. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)			
10. การประชุมแบบฟอรัม (Forum)			
11. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)			
12. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)			
13. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreation Activities)			
14. การให้การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)			
15. การจัดกิจกรรมเสริม (Supplementary Activities)			
16. เกมบริหาร (Management Games)			
17. การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)			
18. สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน			
19. อื่นๆ (โปรดระบุ)			

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบ โมเดลหรือชุดกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้พื้นฐาน มีหลักการ มีคุณลักษณะ และมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มียุทธศาสตร์และการบริหารงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในปฏิบัติตาม มีแนวปฏิบัติที่ดี และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปรากฏผลงานที่เด่นทั้งด้าน โรงเรียน ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจที่ดี ประกอบด้วย

3.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดร่วมกันกับบุคลากร และจัดทำวิสัยทัศน์ตามขั้นตอน มีวัตถุประสงค์เป็นเอกภาพ โดยมีการประเมินวิสัยทัศน์เป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ตรงกัน บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตรงกัน มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการประเมินผลวิสัยทัศน์เป็นประจำ เพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนและตรงกัน ผู้บริหารมองหาโอกาสเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยง ปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ มีการเรียนรู้เพื่อนำสู่ออนาคต

3.2 การปฏิบัติภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับคณะครูและชุมชน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การกระตุ้นเสริมแรง มีความคิดสร้างสรรค์ การให้ความหมาย ความท้าทายในผลงาน มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และทำให้คณะครูและชุมชนสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต และผู้บริหารสร้างความหวังที่ต้องการชัดเจน แสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ครูและชุมชนมองข้ามประโยชน์ของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน ทำให้คณะครูและชุมชนรู้สึกว่ามีคุณค่าและบริหารโรงเรียนยังกระตุ้นให้คณะครูและชุมชนสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเอาใจใส่ งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างเผยแพร่เกียรติประวัติที่ตีงามของสถานศึกษา การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี

ความหมายของการพัฒนาต่างๆ

1) **การฝึกอบรม (Training)** การฝึกฝนให้บุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญการ เกิดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับ รวมถึงการก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้ครูแต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ดี ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

2) **การสัมมนา (Seminar)** เป็นการประชุมของครูเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนพบเจอ ต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

3) **การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)** เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ มากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล

4) **การสอนแนะงาน (Coaching)** เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนโดยหัวหน้างานหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ

5) **กรณีศึกษา (Case Study)** เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ครูตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

6) **การระดมสมอง (Brain storming)** เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจัดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง

7) **การบรรยาย (Lecture)** เป็นการบรรยายของวิทยากรตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย อาจใช้สื่อต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย เช่น รูปภาพ แผ่นใส สไลด์ หรือวีดิโอเทป เป็นต้น บางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม

8) **การให้การศึกษาต่อเนื่อง** (Continuing Education) เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยให้การศึกษาเพิ่มเติมหรือต่อเนื่องทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เช่น การเรียนต่อปริญญาโท ปริญญาเอก ฯลฯ โดยใช้งบประมาณของหน่วยงาน และใช้วิธีการติดตามผลและวัดผลการฝึกอบรม/การศึกษาเมื่อเสร็จสิ้นการให้การศึกษา

9) **การจัดกิจกรรมเสริม** (Supplementary Activities) เป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น การให้ข่าวสารข้อมูล กฎ ระเบียบ กติกา วัฒนธรรมองค์กร นโยบายใหม่ ๆ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจการพัฒนาทีมงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

10) **การประชุมกลุ่มย่อย** (Buzz Session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย จากกลุ่มใหญ่กลุ่มย่อยละ 2-6 เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

11) **การประชุมแบบฟอรัม** (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริงปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

12) **การศึกษาดูงานนอกสถานที่** (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรมเพื่อ ให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

13) **การใช้กิจกรรมนันทนาการ** (Recreational Activities) กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ครูร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะ พร้อมกันการร้องเพลง ประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้น ๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานในระหว่างการประชุม

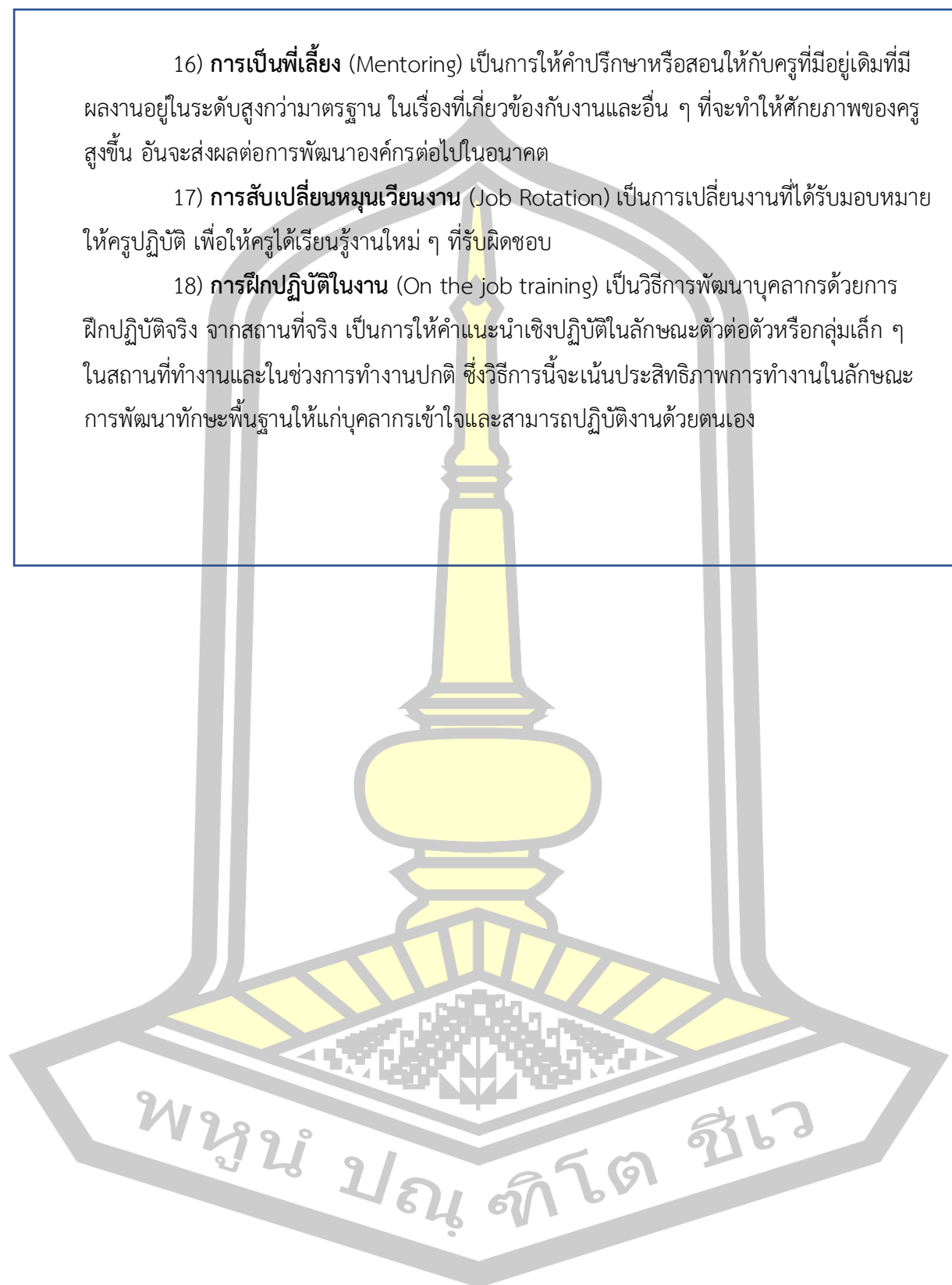
14) **การแสดงบทบาทสมมติ** (Role Playing) เป็นการให้ครูแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามท้องเรื่องและบทบาทที่กำหนด เสร็จแล้วให้ผู้ดูวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหา วิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ตรวจสอบและแก้ปัญหา

15) **เกมการบริหาร** (Management Games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมที่นำมาใช้

16) **การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)** เป็นการให้คำปรึกษาหรือสอนให้กับครูที่มีอยู่เดิมที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและอื่น ๆ ที่จะทำให้ศักยภาพของครูสูงขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

17) **การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** เป็นการเปลี่ยนงานที่ได้รับมอบหมายให้ครูปฏิบัติ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่รับผิดชอบ

18) **การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)** เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ๆ ในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ ซึ่งวิธีการนี้จะเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง



**แบบประเมินโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของนางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก รุ่นที่ 11 หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นประธานกรรมการ ควบคุมวิทยานิพนธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้กรุณา พิจารณาความเหมาะสมของโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็น ประโยชน์ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล ผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ตำแหน่งทางบริหาร
3. ตำแหน่งทางวิชาการ
4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา
5. สถานที่ปฏิบัติงาน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน
 - 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด
2. หากท่านเห็นควรให้มีการปรับปรุงแก้ไขประการใด กรุณาเขียนลงในส่วนของข้อเสนอแนะ

เพิ่มเติม

ข้อ	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น														
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. บทนำ																
1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา															
2	ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ															
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม																
1	มีความชัดเจน															
2	มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา															
3. วิธีการพัฒนา																
1	สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมได้															
2	ระยะเวลาในการทดลองใช้โปรแกรม															

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง ความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ความเหมาะสมในระดับมาก
3 หมายถึง ความเหมาะสมในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ความเหมาะสมในระดับน้อย
1 หมายถึง ความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

2. หากท่านเห็นควรให้มีการปรับปรุงแก้ไขประการใด กรุณาเขียนลงในส่วนของข้อเสนอแนะ
เพิ่มเติม

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 บทนำ						
1	หลักการและเหตุผลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและปัญหา					
2	หลักการและเหตุผลมีความจำเป็นที่ต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผล					
3	วัตถุประสงค์มีความชัดเจน					
4	เป้าหมายมีความเป็นไปได้					
5	นิยามศัพท์เฉพาะมีความหมายชัดเจน					

		5	4	3	2	1
ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล						
6	องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลครอบคลุมเนื้อหาสาระที่จำเป็น					
7	องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
8	รูปแบบและวิธีการพัฒนามีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
9	รูปแบบและวิธีการพัฒนาสามารถปฏิบัติได้จริง					
10	โครงสร้างของโปรแกรมสอดคล้องกับเนื้อหา					
ส่วนที่ 3 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล						
11	การดำเนินการมีความเหมาะสมกับบริบท					
12	การดำเนินการมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
13	การดำเนินการมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน					
14	การดำเนินการครอบคลุมทุกเนื้อหาสาระ					
15	การดำเนินการสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้					
ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล						
16	สามารถวัดและประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์					
17	สามารถวัดและประเมินได้ครอบคลุมทุกเนื้อหา					
18	เครื่องมือการวัดและประเมินผลมีความหลากหลาย					
19	มีเกณฑ์การวัดและประเมินผลที่ชัดเจน					
20	การวัดและประเมินผลเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอพระคุณเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ข

แบบทดสอบความรู้ แบบประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาแบบประเมิน
ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา

พหุ ประทีป วิทยา

แบบประเมินความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความรู้ของผู้บริหารก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ให้ผู้เข้ารับการประเมินผลการเรียนรู้ในครั้งนี ทำเครื่องหมายกากบาท (x) ทับตัวอักษรหน้าคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว
3. แบบประเมินชุดนี้ มีทั้งสิ้น 30 ข้อ คะแนนเต็ม 30 คะแนน

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารบนพื้นฐานตามข้อใดต่อไปนี้
 - ก. สื่อสารต่อไปตรงมา
 - ข. สื่อสารตามสถานที่ที่เป็นจริง
 - ค. สื่อสารบนข้อมูลที่ถูกต้อง
 - ง. สื่อสารโดยใช้ปัญญาควบคุม
2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาท่านจะมอบหมายงานให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามข้อใดเป็นผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
 - ก. มีความสามารถในการสื่อสารและใช้เทคโนโลยี
 - ข. มีมนุษยสัมพันธ์ รู้ภาระงานในสถานศึกษา
 - ค. มีบุคลิกภาพดี สุภาพ พุดจาเรียบร้อย
 - ง. บุคลิกภาพดี มีความรู้ทางวิชาการ
3. ข้อใดต่อไปนี้ เป็นรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอน
 - ก. ผู้บริหารสถานศึกษาปรึกษากับครูประจำ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1
 - ข. หัวหน้างานพัสดุปรึกษากับเจ้าหน้าที่พัสดุ
 - ค. หัวหน้างานวิชาการปรึกษากับหัวหน้างานงบประมาณ
 - ง. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสอบถามเรื่องงานกับครูผู้สอนปฐมวัย
4. เป้าหมายสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา คือ ข้อใด
 - ก. ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
 - ข. ผู้รับข่าวสารทำงานได้
 - ค. งานสำเร็จตามภารกิจ
 - ง. ผู้รับข่าวสารเข้าใจสิ่งที่ผู้สื่อสารให้ครบถ้วน

5. ข้อใดต่อไปนี้ ไม่ใช่ อุปสรรคของการสื่อสาร
- ทัศนคติของผู้รับ
 - การตีความข่าวสาร
 - เครื่องมือสื่อสาร
 - เวลาของการส่งสาร
6. การติดต่อสื่อสารแบบบอกต่อๆ ถึงกันจากคนหนึ่งไปอีกคนหนึ่งเป็นทอดๆไป เป็นการสื่อสารแบบใด
- แบบกระจายจากศูนย์กลาง
 - แบบบอกต่อตามความพึงพอใจ
 - แบบบอกต่อไปยังสมาชิก
 - แบบเดี่ยว
7. การสื่อสารเกี่ยวกับการทำงานที่เน้นในเรื่องภารกิจที่ทำและต้องการให้บุคลากรในสถานศึกษากระทำเป็นการสื่อสารรูปแบบใด
- การสื่อสารจากบนลงล่าง
 - การสื่อสารจากล่างขึ้นบน
 - การสื่อสารตามแนวนอน
 - การสื่อสารแบบวงกลม
8. วิธีการสื่อสารรูปแบบใดเป็นที่นิยมมากที่สุดในปัจจุบัน
- สื่อสารด้วยการพูด
 - สื่อสารด้วยการเขียน
 - สื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์
 - สื่อสารด้วยสัญลักษณ์
9. ข้อควรพิจารณาในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสาร คือ ข้อใด
- บรรยากาศแห่งความจริงใจ
 - ระบบการสื่อสาร
 - ลักษณะองค์การ
 - ถูกทุกข้อ
10. วัตถุประสงค์สำคัญของการสื่อสารในหน่วยงาน คือ ข้อใด
- เพื่อจูงใจ
 - เน้นความเชื่อ
 - กระตุ้นการปฏิบัติ

ง. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร

11. ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค SWOT Analysis ตรงกับข้อใด

- ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การสำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผน
- ข. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแผนว่ามีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จเพียงใด
- ค. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินการขององค์การ
- ง. การวิเคราะห์วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ

12. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นหน้าที่ของใคร

- ก. ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
- ข. ผู้นำระดับกลางสามารถเรียนรู้ได้จากสู่ผู้นำหลัก
- ค. ผู้นำทุกระดับเรียนรู้ได้ซึ่งกันและกัน
- ง. ผู้นำทุกระดับต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

13. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงข้อใด

- ก. เป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบกว้างๆ ไม่มีทิศทางแน่นอน
- ข. สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต
- ค. เป้าหมายที่ต้องการจะเป็นในอนาคตซึ่งมีวิธีการแน่นอน
- ง. การกำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม

14. หัวใจของการกำหนดวิสัยทัศน์ คือข้อใด

- ก. สั้น กระชับได้ใจความ
- ข. กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน
- ค. นำสู่การปฏิบัติได้ภายในปี เดียวหรือใช้เวลาน้อยที่สุด
- ง. ทำให้ทุกคนในองค์การเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

15. การเขียนพันธกิจ ในแผนเชิงกลยุทธ์ ที่ถูกต้อง คือ ข้อใด

- ก. รายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและสิ่งที่จะต้องทำ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ข. หน้าที่ของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดจากนโยบายและสิ่งที่จะต้องทำ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
- ค. กิจกรรมที่จะทำในปีนี้ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และสิ่งที่จะต้องทำ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
- ง. ไม่มีข้อใดถูก

16. การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึงข้อใด

ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปแปลงวิกฤติให้เป็นโอกาส

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม

ค. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ง. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำไปแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน

17. ถ้าหากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การปรากฏว่า “สภาพแวดล้อมนอกเป็นโอกาส และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง” องค์การแห่งนั้นควรกำหนดกลยุทธ์ ประเภทใด

ก. ปรับปรุง

ข. รุก เพิ่ม ขยาย

ค. ตัดทอน ถอนตัว

ง. รักษาสถานภาพ

18. คำย่อของ SWOT ข้อใดถูกต้อง

ก. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Time

ข. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ค. Strongs, Weaknesses, Opportunities, Threats

ง. Strengths, Weaknesses, Opperate, Threats

19. คำย่อของ C-PEST ข้อใดถูกต้อง

ก. Customer, Political and legal, Economic factors, Social – cultural, Technique

ข. Customer, Political and legal, Entertain, Social – cultural, Technological

ค. Customer, Poces, Economic factors, Social – cultural, Technological

ง. Customer, Political and legal, Economic factors, Social – cultural, Technological

20. กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ 4 ขั้น ตอนที่ถูกต้องคือข้อใด

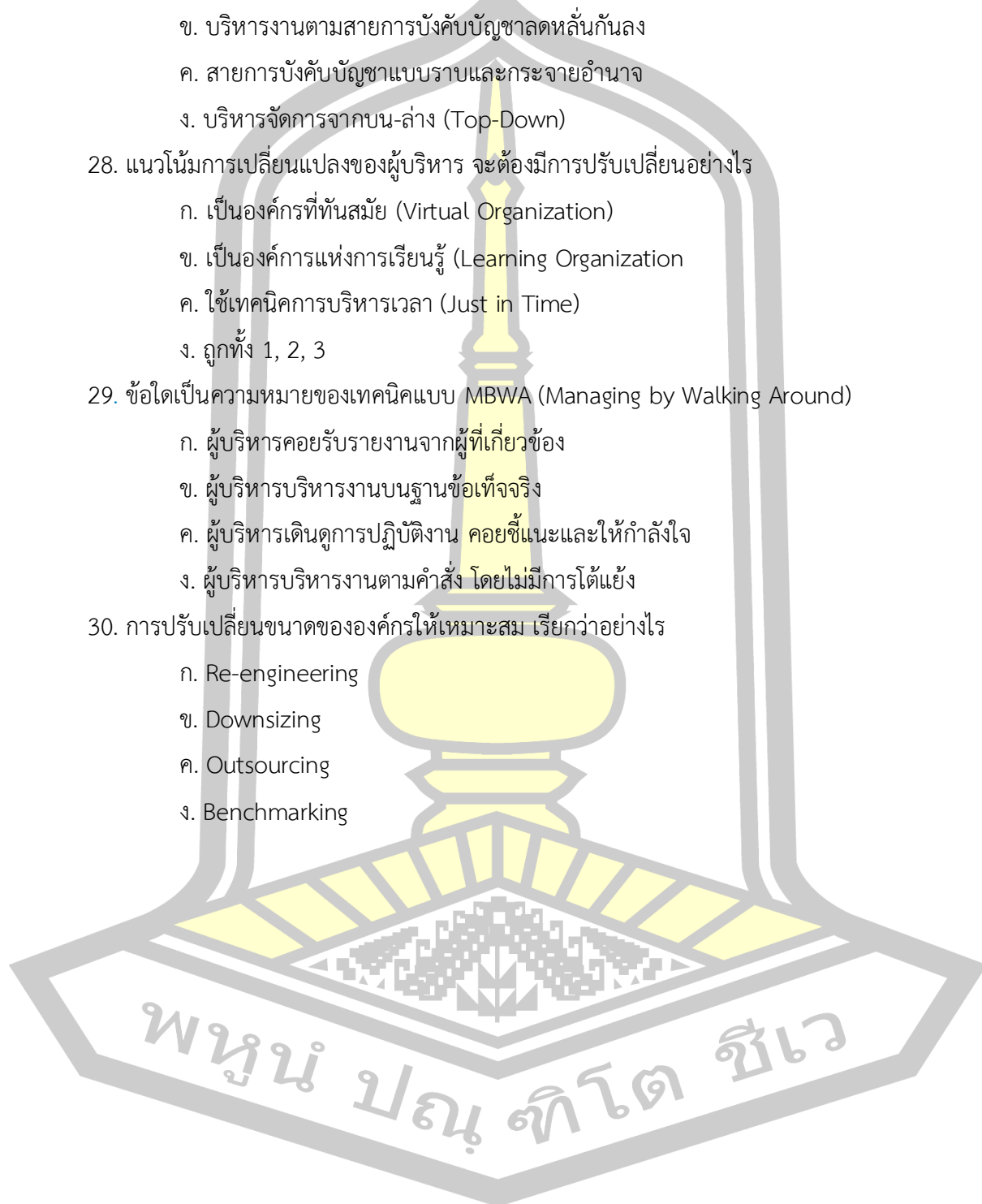
ก. มองปัจจุบัน ย้อนอดีต วาดฝันอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์

ข. ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์

ค. สั้น ง่าย ให้พลัง หวังในความเป็นไปได้

- ง. มีจุดเด่น เป็นไปได้ ให้พลัง มุ่งความสำเร็จ
21. เรื่องใดเป็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน
 - วิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร
 - ความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร
 - ปัญหาเศรษฐกิจ
22. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุใด
- การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
 - การวางแผนการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ 5 ปี
 - การพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต
 - การล้มเหลวขององค์กรในอดีต
23. ข้อใดเป็นลักษณะองค์กรแบบผสมผสานที่นิยมใช้ในปัจจุบัน
- องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครั้งใหญ่
 - องค์กรที่มีการบริหารการจัดการคล่องตัว โดยมีคณะกรรมการเป็นที่ปรึกษา
 - ลักษณะโครงการเป็นโครงการระยะสั้น
 - องค์กรที่มีคณะกรรมการบุคคลภายนอกเป็นที่ปรึกษา
24. การเปลี่ยนแปลงโดยการลดจำนวนคน ทำได้โดยวิธีใด
- อายุครบตามกำหนดแล้วไม่มีการจ้างต่อ
 - Outsourcing
 - การ Early retire
 - Re-engineering
25. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงข้อใดกล่าวถูกต้อง
- การเปลี่ยนแปลงควรเปลี่ยนทีเดียวทั้งหมด
 - การเปลี่ยนแปลงควรจะทำค่อยเป็นค่อยไป
 - การทดลองปรับเปลี่ยนเป็นระยะ ๆ
 - การเปลี่ยนเป็นไปตามสถานการณ์
26. การเปลี่ยนแปลงใดมีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด
- ความวิตกกังวลและสูญเสียผลประโยชน์
 - ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
 - พนักงานเสียกำลังใจ
 - เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลง

27. การบริหารงานแบบใหม่ มีลักษณะอย่างไร
- ก. ผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ
 - ข. บริหารงานตามสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลง
 - ค. สายการบังคับบัญชาแบบราบและกระจายอำนาจ
 - ง. บริหารจัดการจากบน-ล่าง (Top-Down)
28. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร
- ก. เป็นองค์กรที่ทันสมัย (Virtual Organization)
 - ข. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - ค. ใช้เทคนิคการบริหารเวลา (Just in Time)
 - ง. ถูกทั้ง 1, 2, 3
29. ข้อใดเป็นความหมายของเทคนิคแบบ MBWA (Managing by Walking Around)
- ก. ผู้บริหารคอยรับรายงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - ข. ผู้บริหารบริหารงานบนฐานข้อเท็จจริง
 - ค. ผู้บริหารเดินดูการปฏิบัติงาน คอยชี้แนะและให้กำลังใจ
 - ง. ผู้บริหารบริหารงานตามคำสั่ง โดยไม่มีการโต้แย้ง
30. การปรับเปลี่ยนขนาดขององค์กรให้เหมาะสม เรียกว่าอย่างไร
- ก. Re-engineering
 - ข. Downsizing
 - ค. Outsourcing
 - ง. Benchmarking



แบบประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนและหลังการใช้โปรแกรม
2. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี คือ
 - 2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด
 - 2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ แทนรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด จำนวน 1 คน
 - 2.3 ครูหัวหน้าฝ่ายบริหารประเมิน โดยให้ประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด จำนวน 1 คน
3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 3) ครูหัวหน้าฝ่ายบริหาร

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยพิจารณาการปฏิบัติจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- | | | |
|---|-----------------|-------------------|
| 5 | ระดับการปฏิบัติ | มากที่สุด |
| 4 | ระดับการปฏิบัติ | มาก |
| 3 | ระดับการปฏิบัติ | ปานกลาง |
| 2 | ระดับการปฏิบัติ | น้อย |
| 1 | ระดับการปฏิบัติ | น้อยที่สุด |

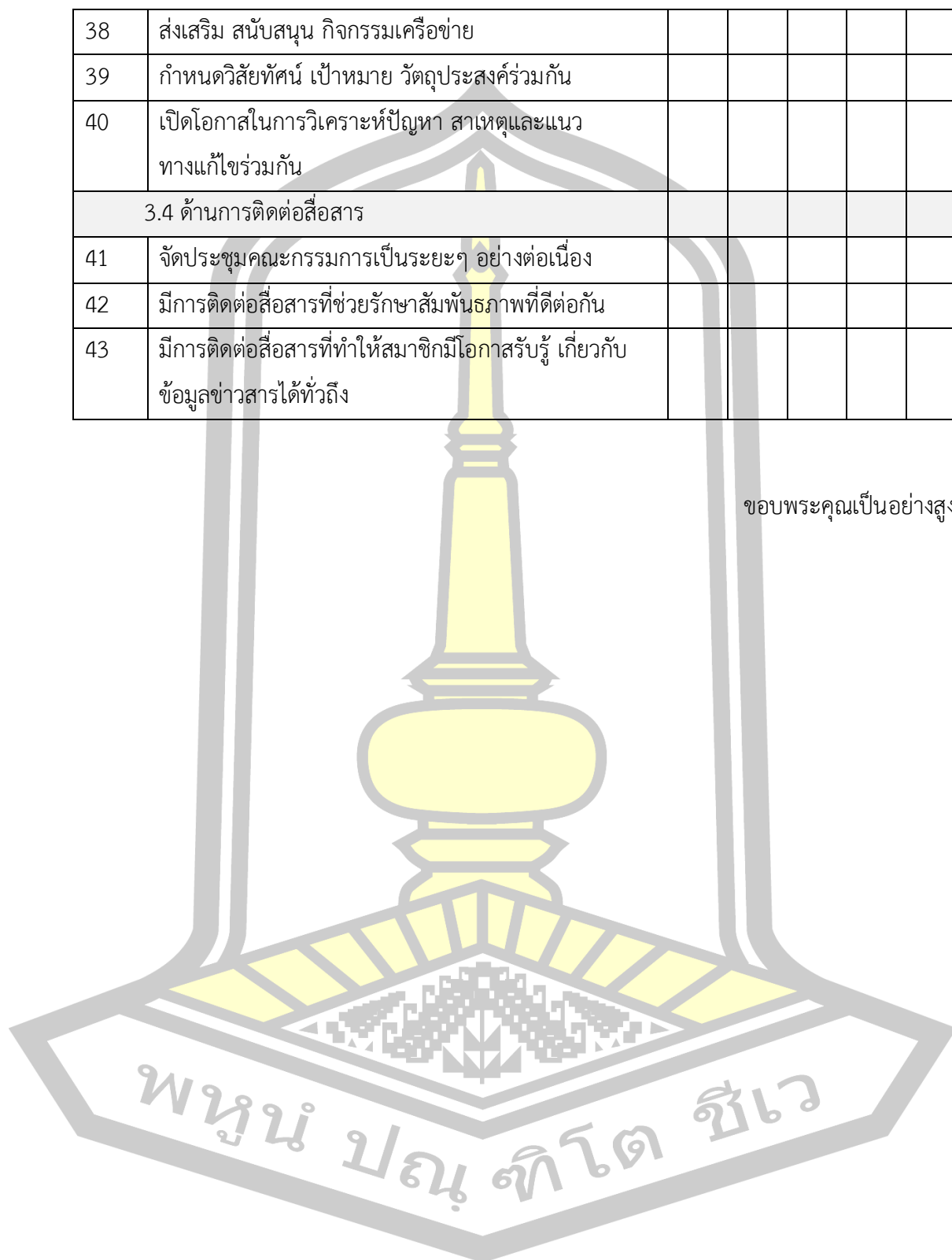
ข้อที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การปฏิบัติภาวะผู้นำ						
1.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี						
1	ยึดมั่นค่านิยมในการทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์					
2	กระตือรือร้น เพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน					
3	ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม					
4	เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
1.2 ความสามารถในการจูงใจ						
5	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสานฝันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
6	กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
7	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง					
8	การให้โอกาสผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจ					
9	สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน					
10	ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ร่วมงาน					

11	เป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.3 มีความคิดสร้างสรรค์						
12	มีความคิดที่มีความแปลกใหม่					
13	กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น					
ข้อที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.3 มีความคิดสร้างสรรค์						
14	นำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่าง เหมาะสม					
15	สามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว					
16	หาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน					
17	เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้					
18	สามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้ตาม ความเหมาะสม					
19	เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน					
20	มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อน สรุปหรือตัดสินใจ					
2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์						
2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์						
21	ศึกษาความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ ภารกิจและสถานการณ์ ปัจจุบันและอนาคต					
22	กำหนดจุดยืนเชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ ความจำเป็น ความสำคัญต่อภารกิจ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความ เชื่อมโยงกับนโยบายและการพัฒนาประเทศ					
23	การประเมินศักยภาพ SWOT ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต					
2.2 การวางแผนกลยุทธ์						
24	การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ					

25	สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้แก่บุคลากร					
2.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ						
26	กำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ทั้งในปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่ที่ครอบคลุมอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญ					
27	การทำให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์					
28	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน - กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการ - จัดปฏิทินการปฏิบัติงาน - สร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
ข้อที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์						
29	การกำกับติดตาม การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด					
30	การประเมินผล การตรวจสอบความก้าวหน้าผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน โครงการ					
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ						
3.1 การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ						
31	สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความสามัคคี					
32	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก					
33	มีความผูกพันด้วยความรู้สึกร่วมกัน					
34	การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ					
35	กำหนดบทบาทการทำงานชัดเจน					
3.2 การประสานงาน						
36	มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน					
37	มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรงสมาชิก					
3.3 การมีส่วนร่วม						

38	ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย					
39	กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน					
40	เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนว ทางแก้ไขร่วมกัน					
3.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร						
41	จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง					
42	มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน					
43	มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้ เกี่ยวกับ ข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง					

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



แบบประเมินความพึงพอใจ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นเครื่องวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบประเมินทุกข้อคำถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ระดับความพึงพอใจ

5 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก

3 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย

1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณในความ
ร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต (กศ.ด)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่นที่ 11

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 แบบประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อคำถามว่าท่านมีความพึงพอใจต่อประเมินความพึงพอใจ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับใด (มากที่สุดถึงน้อยที่สุด) แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับระดับความพึงพอใจที่แท้จริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
เนื้อหาและเอกสาร						
1	เนื้อหาครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา					
2	เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล					
3	ระยะเวลาการพัฒนาเหมาะสมกับเนื้อหา					
4	สามารถนำเนื้อหาจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่					
กิจกรรมการพัฒนา						
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์					
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน					
7	เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
8	Module 1 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ					
9	Module 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์					
10	Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ					
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ						
11	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)					
12	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)					
13	การระดมสมอง (Brainstorming)					
14	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)					
15	การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
16	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)					
17	การเป็นพี่เลี้ยง (Coaching-Mentoring)					
ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม						
18	ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา					
19	มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น					
20	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้จริง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

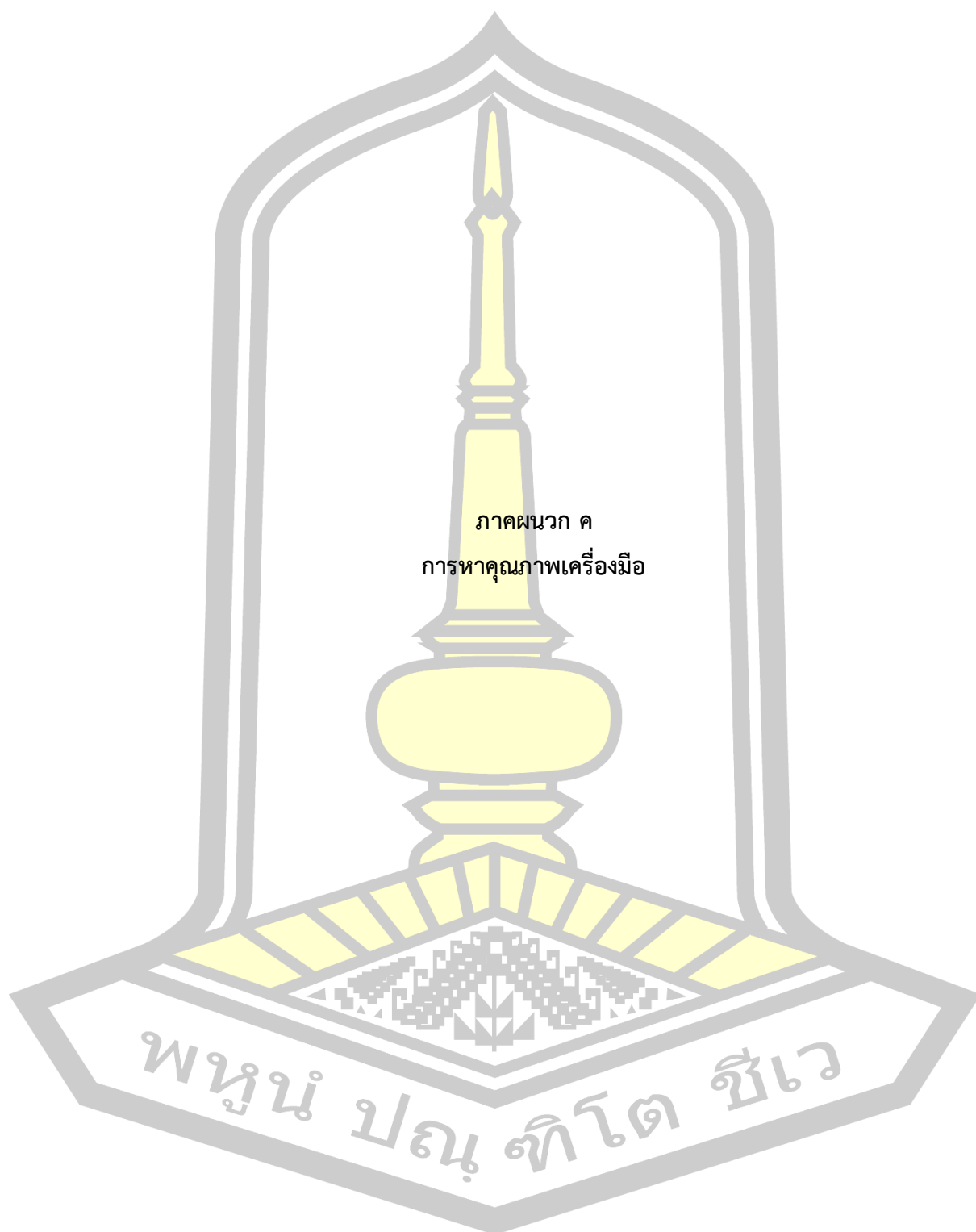
.....

.....

.....

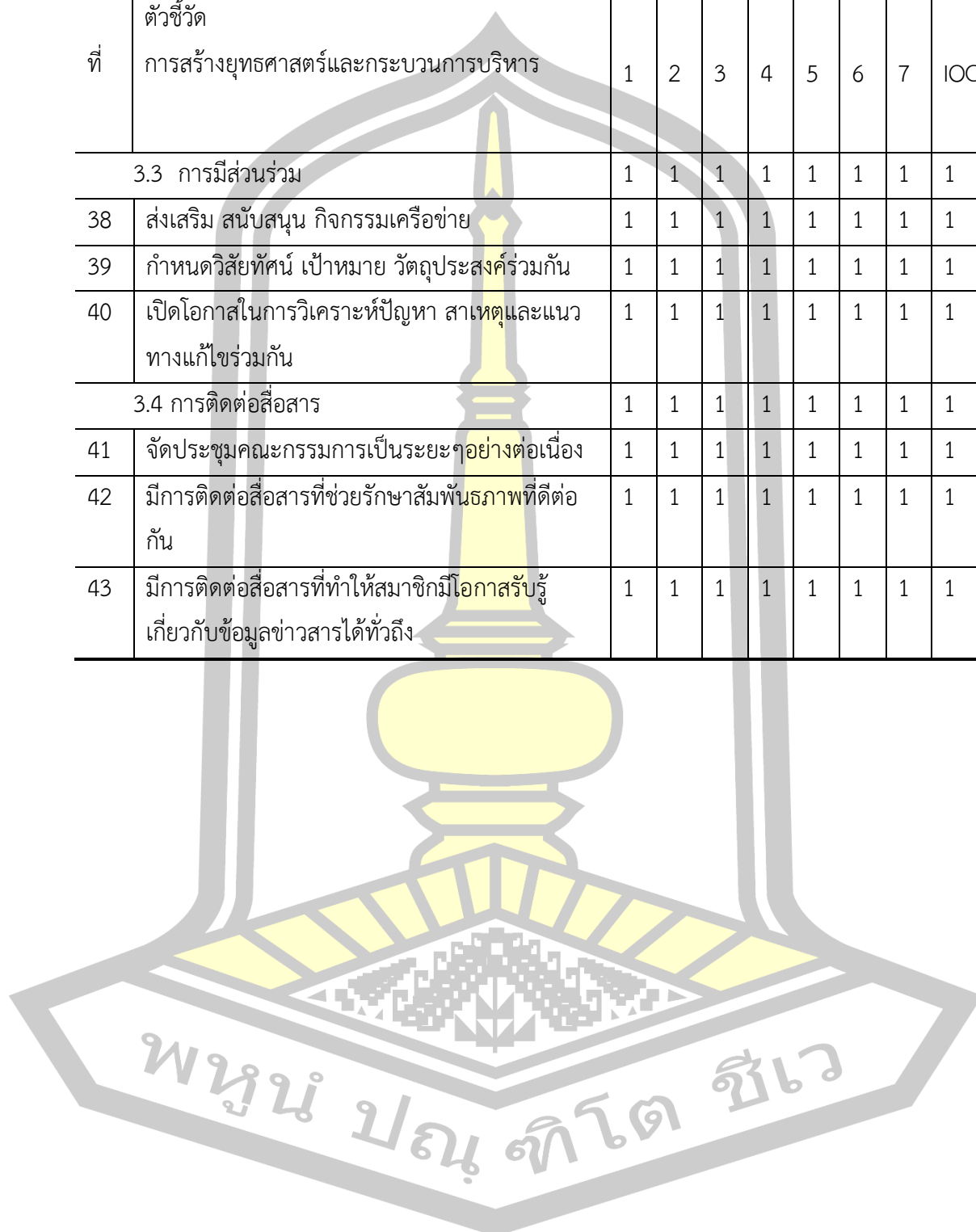
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง





ที่	ตัวชี้วัด การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ							IOC
		1	2	3	4	5	6	7	
	1.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1	1	1
9	การกำกับติดตาม การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด	1	1	1	1	1	1	1	1
10	การประเมินผลการตรวจสอบความก้าวหน้าผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน โครงการ	1	1	1	1	1	1	1	1
	2.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	1	1	1
11	มีค่านิยมในการทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1	1	1
12	มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1
13	ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม	1	1	1	1	1	1	1	1
14	เป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	1	1	0.85
	2.2 ความสามารถในการจูงใจ	1	1	1	1	1	1	1	1
15	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสานฝันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	1	1	1	1
16	กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1
17	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1
18	การให้โอกาสผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1	1	1
19	สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน	1	1	1	0	1	1	1	0.85
20	ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1	1	1
21	เป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	0	1	1	1	0.85

ที่	ตัวชี้วัด การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ							IOC
		1	2	3	4	5	6	7	
3.3 การมีส่วนร่วม		1	1	1	1	1	1	1	1
38	ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย	1	1	1	1	1	1	1	1
39	กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	1	1
40	เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนว ทางแก้ไขร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	1	1
3.4 การติดต่อสื่อสาร		1	1	1	1	1	1	1	1
41	จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1
42	มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	1	1	1	1	1	1	1	1
43	มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้ เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง	1	1	1	1	1	1	1	1



ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence)

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

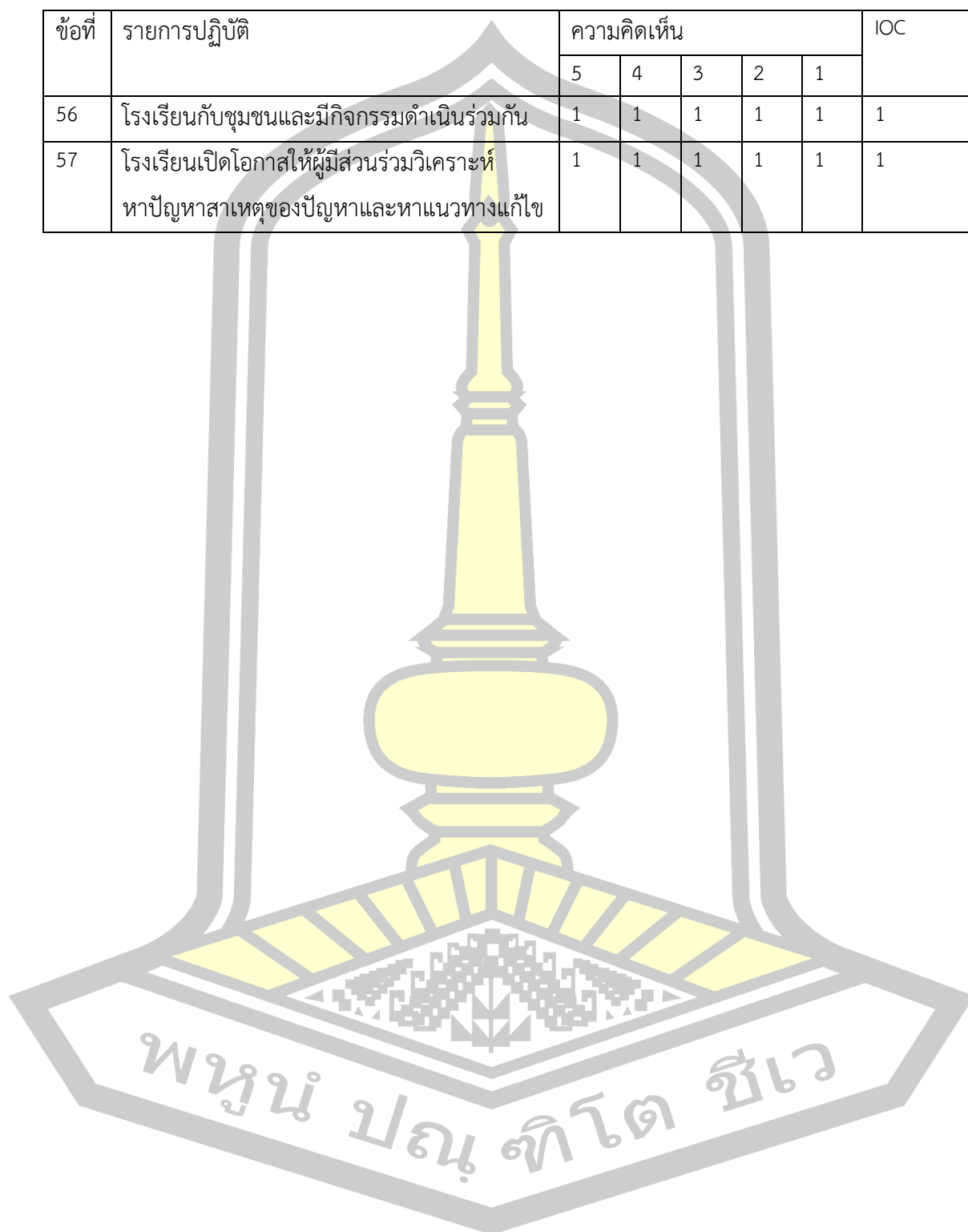
ข้อที่	รายการปฏิบัติ	ความคิดเห็น					IOC
		5	4	3	2	1	
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์							
1	บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียร่วมมือกัน วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
2	นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1
3	เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	1	1	1	1	1	1
4	บุคลากรร่วมมือกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	1	1	1	1	1	1
5	สร้างแรงกระตุ้นภายในของบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	1	1	1	1	1	1
6	ค้นหาวิธีการใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
7	กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกัน เพื่อเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางใหม่	1	1	1	1	1	1
8	โน้มน้าวใจให้บุคลากรยึดมั่นและมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
9	สื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่ผู้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1
10	สร้างความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1
11	สร้างความเข้าใจและแรงจูงใจให้เห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ร่วม	1	1	1	1	1	1

ข้อที่	รายการปฏิบัติ	ความคิดเห็น					IOC
		5	4	3	2	1	
12	กระตุ้นให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
13	มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่หลากหลายช่องทาง	1	1	1	1	1	1
14	เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบายเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
15	จัดทำแผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
16	กระตุ้นให้บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1
17	สร้างความรู้สึกภาคภูมิใจร่วมกันในความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
18	สร้างบรรยากาศและเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
2. การปฏิบัติการภาวะผู้นำ							
	2.1 เป็นแบบอย่างที่ดี						
19	กระตือรือร้นในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
20	เพียรพยายามและมุ่งมั่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
21	ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม	1	1	1	1	1	1
22	สร้างศรัทธาในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
23	เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
24	มีจิตบริการด้วยความเต็มใจ และน้อมรับการปรับปรุงพัฒนา ให้เกิดความประทับใจ	1	1	1	1	1	1
25	อุทิศร่างกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1

ข้อที่	รายการปฏิบัติ	ความคิดเห็น					IOC
		5	4	3	2	1	
	2.2 สร้างแรงบันดาลใจ						
26	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสานฝัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	1	1
27	กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
28	มีความสามารถในการท้าทายและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้สำเร็จ	1	1	1	1	1	1
29	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก	1	1	1	1	1	1
30	มีความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรและความดีความชอบ	1	1	1	1	1	1
31	สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อกัน	1	1	1	0	1	0.80
	2.3 กระตุ้นและเสริมพลัง						
32	ไว้วางใจในการทำงานกับบุคลากร โดยการควบคุมอยู่ห่างๆ	1	1	1	1	1	1
33	ให้อิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1
34	กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกันลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
35	สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	1	1
36	ส่งเสริมการพัฒนาความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม	1	1	1	0	1	0.80
37	เสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1
38	มีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	1

ข้อที่	รายการปฏิบัติ	ความคิดเห็น					IOC
		5	4	3	2	1	
	2.4 มีความคิดสร้างสรรค์						
39	ศึกษาเรียนรู้จากองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1
40	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยน	1	1	1	0	1	0.80
41	พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
42	สร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
43	สร้างบรรยากาศสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1
	3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ						
44	โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามในสิ่งที่ต้องการได้	1	1	1	1	1	1
45	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมงานได้ทำงานที่ทำท่าย	1	1	1	1	1	1
46	ให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพการพัฒนาตนเองของผู้ร่วมงาน	1	1	1	0	1	0.80
47	ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
48	เป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตามหน้าที่ของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
49	จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์	1	1	0	1	1	0.80
50	จูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ทำได้	1	1	1	1	1	1
51	เป็นผู้นำการสื่อสารที่ดี	1	1	1	1	1	1
52	สร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก	1	1	1	1	1	1
53	สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความสามัคคี	1	1	1	1	1	1
54	ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย	1	1	1	1	1	1
55	มีการสร้างเครือข่ายด้านการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	1	1	1	1	1	1

ข้อที่	รายการปฏิบัติ	ความคิดเห็น					IOC
		5	4	3	2	1	
56	โรงเรียนกับชุมชนและมีกิจกรรมดำเนินร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
57	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ หาปัญหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไข	1	1	1	1	1	1



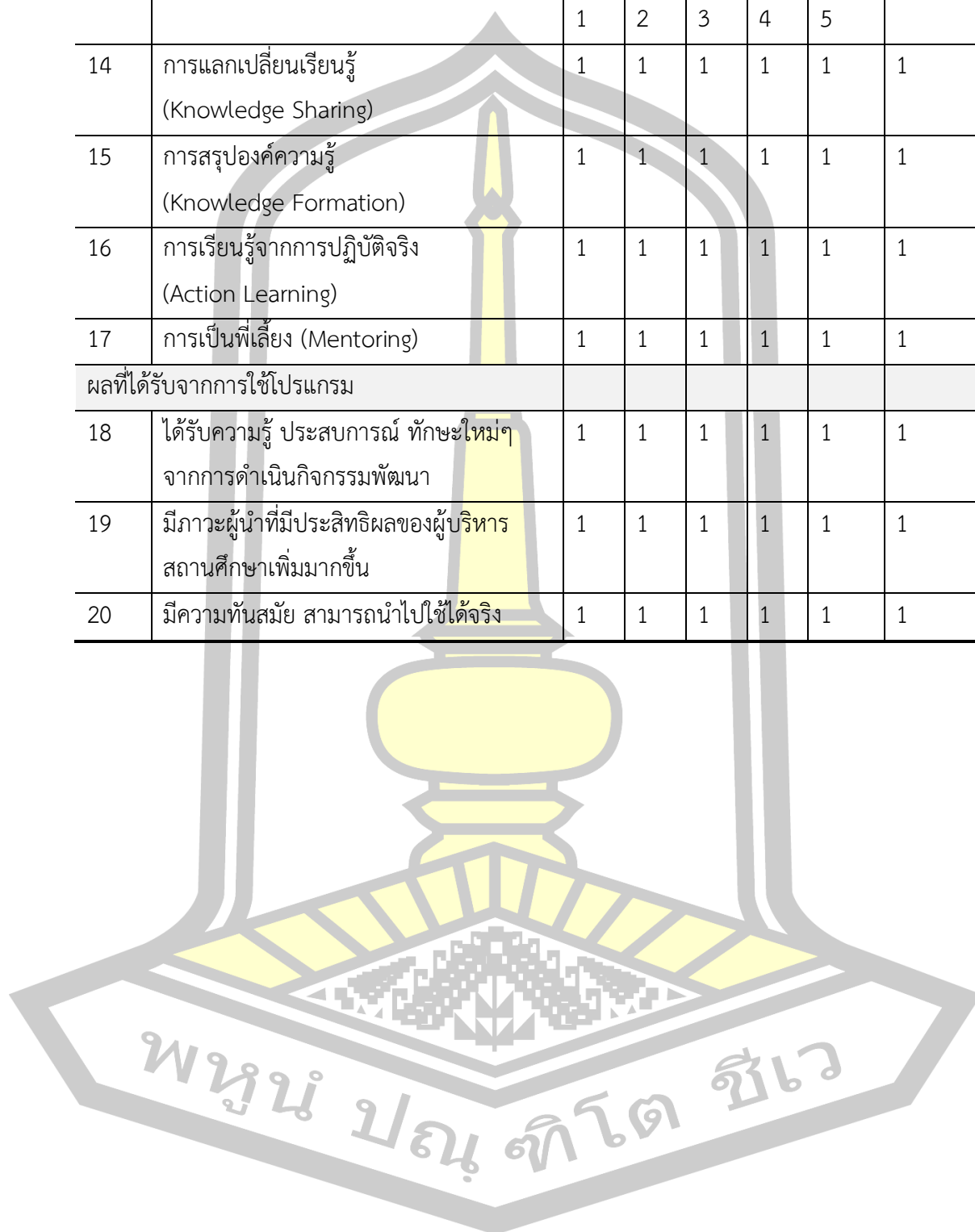
ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence)

แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น					IOC
		1	2	3	4	5	
เนื้อหาและเอกสาร							
1	เนื้อหาครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	1	1	1	1	1	1
2	เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	1	1	1	1	1	1
3	ระยะเวลาการพัฒนาเหมาะสมกับเนื้อหา	1	1	1	1	1	1
4	สามารถนำเนื้อหาจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่	1	1	1	1	1	1
กิจกรรมการพัฒนา							
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
7	เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
8	Module 1 การปฏิบัติการภาวะผู้นำ	1	1	1	1	1	1
9	Module 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1
10	Module 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	1	1	1	1	1	1
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ							
11	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	1	1	1	1	1	1
12	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	1	1	1	1	1	1
13	การระดมสมอง (Brainstorming)	1	1	1	1	1	1

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น					IOC
		1	2	3	4	5	
14	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	1	1	1	1	1	1
15	การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)	1	1	1	1	1	1
16	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)	1	1	1	1	1	1
17	การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	1	1	1	1	1	1
ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม							
18	ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา	1	1	1	1	1	1
19	มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	1
20	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้จริง	1	1	1	1	1	1



ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence)

แบบประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

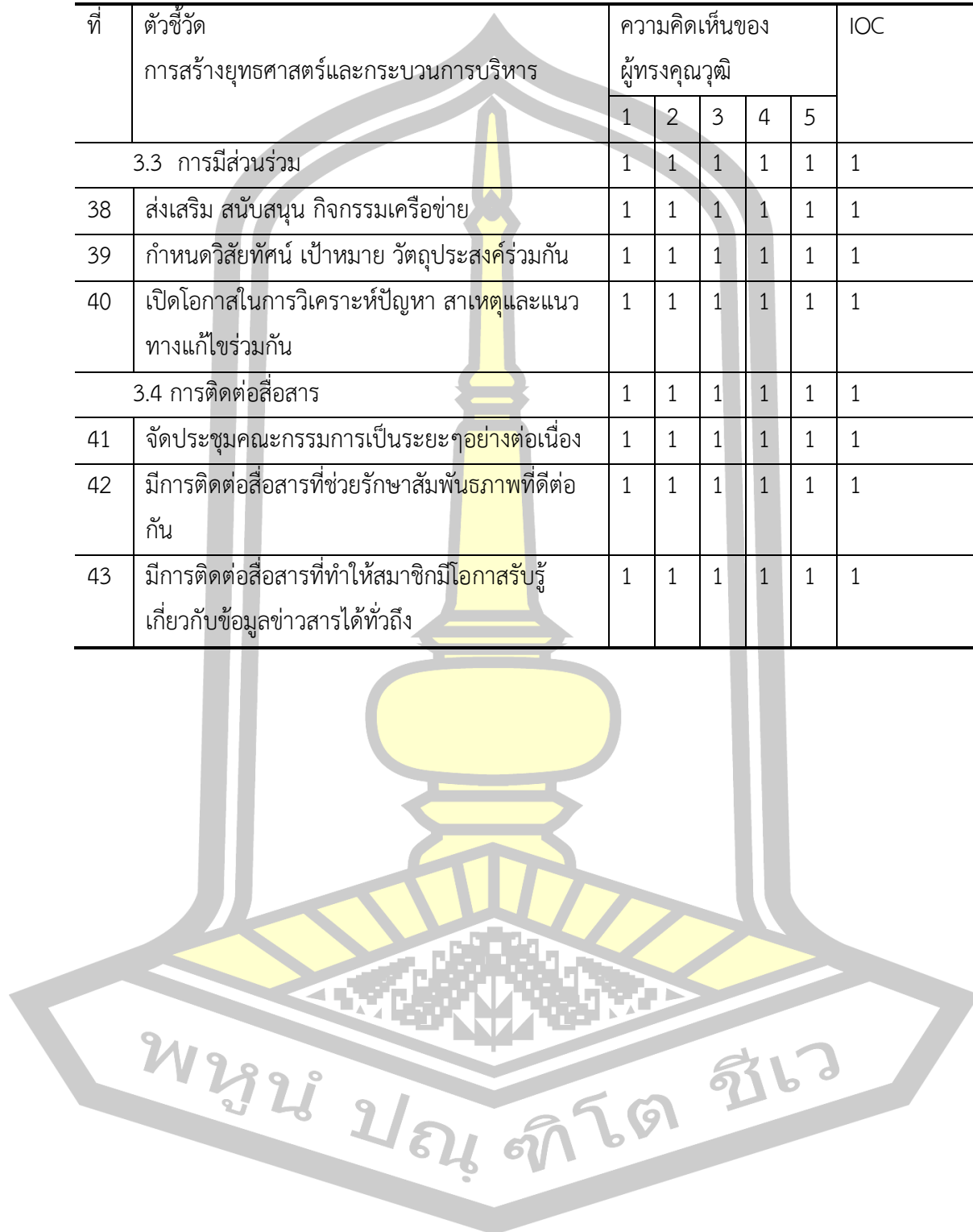
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	ตัวชี้วัด การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		1	2	3	4	5	
	1. การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	1	1	1	1	1	1
	1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1
1	ศึกษาความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ ภารกิจและ สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต	1	1	1	1	1	1
2	กำหนดจุดยืนเชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ ความ จำเป็น ความสำคัญต่อภารกิจ ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ ความเชื่อมโยงกับนโยบายและการ พัฒนาประเทศ	1	1	1	1	1	1
3	การประเมินศักยภาพ SWOT ทั้งสถานการณ์ใน ปัจจุบันและอนาคต	1	1	1	1	1	1
	1.2 การวางแผนกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1
4	การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ	1	1	1	1	1	1
5	สื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ ให้แก่บุคลากร	1	1	1	1	1	1
	1.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
6	กำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ทั้งในปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่ที่ครอบคลุมอันเป็น เป้าหมายที่สำคัญ	1	1	1	1	1	1
7	การทำให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1
8	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1

ที่	ตัวชี้วัด การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		1	2	3	4	5	
	1.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1
9	การกำกับติดตาม การรวบรวมข้อมูลการ ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด	1	1	1	1	1	1
10	การประเมินผลการตรวจสอบความก้าวหน้า ผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน โครงการ	1	1	1	1	1	1
	2.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	1
11	มีค่านิยมในการทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1
12	มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
13	ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม	1	1	1	1	1	1
14	เป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	0.80
	2.2 ความสามารถในการจูงใจ	1	1	1	1	1	1
15	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมสานฝัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	1	1
16	กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
17	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิก อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1
18	การให้โอกาสผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นและ เคารพในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1
19	สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน	1	1	1	0	1	0.80
20	ให้คำแนะนำเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
21	เป็นผู้มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำตาม หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	0	1	0.80

ที่	ตัวชี้วัด การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		1	2	3	4	5	
	2.3 มีความคิดสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1
22	มีความคิดที่มีความแปลกใหม่	1	1	1	1	1	1
23	กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น	1	1	1	1	1	1
24	นำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
25	สามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1
26	หาคำตอบของปัญหาไม่ซ้ำกัน	1	1	1	1	1	1
27	เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้	1	1	1	0	1	0.80
28	สามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม	1	1	1	0	1	0.80
29	เปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
30	มีการคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนสรุปหรือตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1
	3.1 การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ	1	1	1	1	1	1
31	สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความสามัคคี	1	1	1	1	1	1
32	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก	1	1	1	1	1	1
33	มีความผูกพันด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
34	การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ	1	1	1	1	1	1
35	การกำหนดบทบาทการทำงานชัดเจน	1	1	1	1	1	1
	3.2 การประสานงาน	1	1	1	1	1	1
36	มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
37	มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและเสริมแรงสมาชิก	1	1	1	1	1	1

ที่	ตัวชี้วัด การสร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		1	2	3	4	5	
	3.3 การมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	1
38	ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมเครือข่าย	1	1	1	1	1	1
39	กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
40	เปิดโอกาสในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนว ทางแก้ไขร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
	3.4 การติดต่อสื่อสาร	1	1	1	1	1	1
41	จัดประชุมคณะกรรมการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1
42	มีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยรักษาสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1	1	1	1	1	1
43	มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสรับรู้ เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง	1	1	1	1	1	1



ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence)

แบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

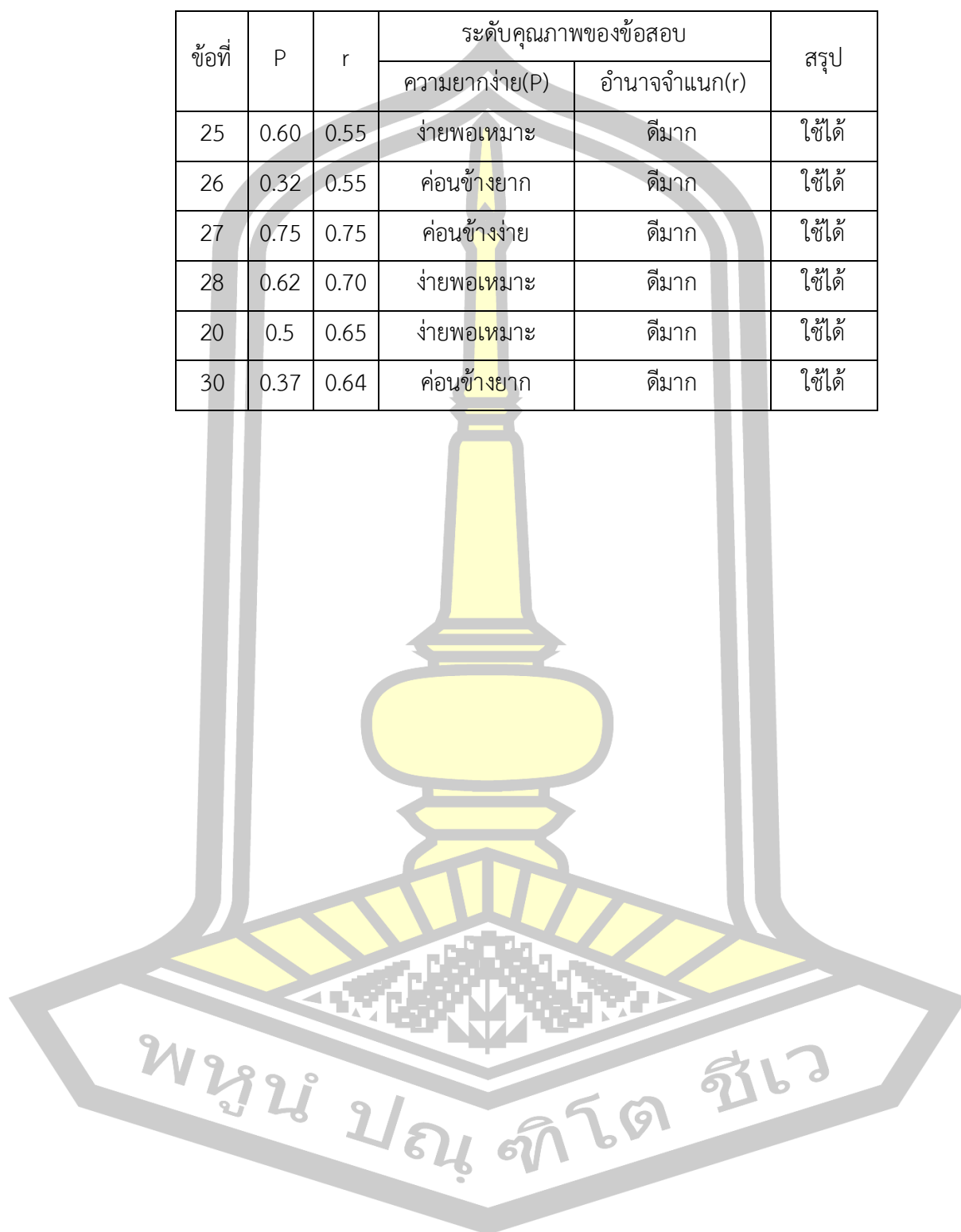
ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	1	0	0	1	-1	0.20	ใช้ไม่ได้
4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	-1	0	0	0	-1	0.00	ใช้ไม่ได้
12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ไม่ได้
15	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16	-1	0	0	0	1	0.00	ใช้ไม่ได้
17	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ไม่ได้
19	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	0	1	0	0	1	0.40	ใช้ไม่ได้

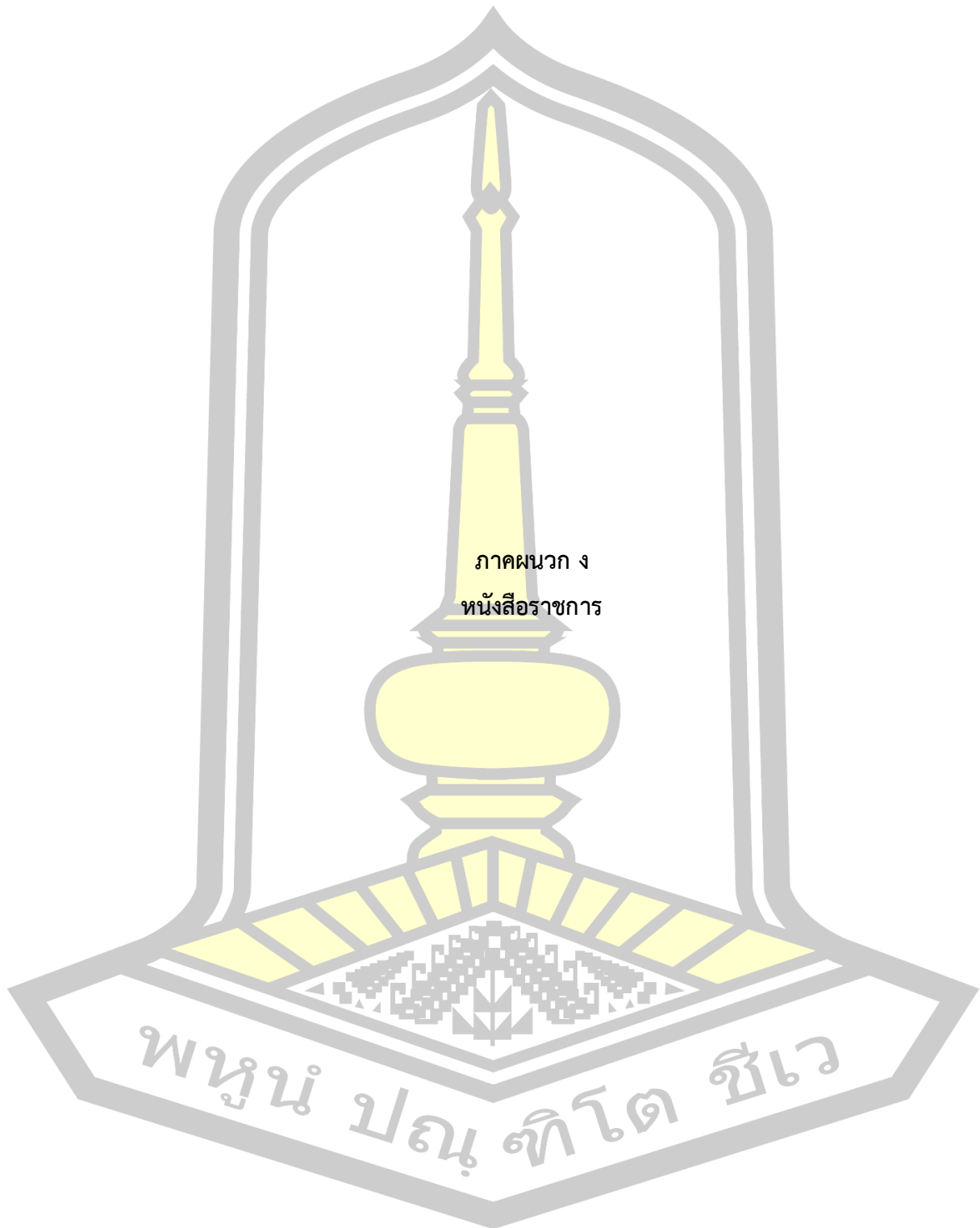
ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
21	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23	1	-1	-1	1	0	0.00	ใช้ไม่ได้
24	0	1	-1	0	1	0.20	ใช้ไม่ได้
25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
31	0	0	-1	-1	1	0.00	ใช้ไม่ได้
32	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
33	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
34	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
35	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
36	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
37	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
38	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
39	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
40	0	0	0	1	1	0.40	ใช้ไม่ได้

ค่าความยากง่าย (P) และค่าอำนาจจำแนก (r)
ของแบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	P	r	ระดับคุณภาพของข้อสอบ		สรุป
			ความยากง่าย(P)	อำนาจจำแนก(r)	
1	0.47	0.4	ง่ายพอเหมาะ	ดี	ใช้ได้
2	0.47	0.70	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
3	0.75	0.65	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
4	0.67	0.35	ค่อนข้างง่าย	ดี	ใช้ได้
5	0.72	0.45	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
6	0.72	0.55	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
7	0.47	0.40	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
8	0.52	0.75	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
9	0.62	0.35	ค่อนข้างง่าย	ดี	ใช้ได้
10	0.75	0.55	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
11	0.60	0.55	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
12	0.52	0.65	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
13	0.47	0.55	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
14	0.47	0.75	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
15	0.42	0.55	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
16	0.75	0.75	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
17	0.32	0.40	ค่อนข้างยาก	ดีมาก	ใช้ได้
18	0.44	0.75	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
19	0.47	0.70	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
20	0.52	0.70	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
21	0.37	0.55	ค่อนข้างยาก	ดีมาก	ใช้ได้
22	0.67	0.65	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
23	0.62	0.70	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
24	0.52	0.35	ง่ายพอเหมาะ	ดี	ใช้ได้

ข้อที่	P	r	ระดับคุณภาพของข้อสอบ		สรุป
			ความยากง่าย(P)	อำนาจจำแนก(r)	
25	0.60	0.55	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
26	0.32	0.55	ค่อนข้างยาก	ดีมาก	ใช้ได้
27	0.75	0.75	ค่อนข้างง่าย	ดีมาก	ใช้ได้
28	0.62	0.70	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
20	0.5	0.65	ง่ายพอเหมาะ	ดีมาก	ใช้ได้
30	0.37	0.64	ค่อนข้างยาก	ดีมาก	ใช้ได้





ภาคผนวก ง
หนังสือราชการ

พหุมนุ ปรณ ทิโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 750

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 750

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน รศ.ดร.พิชิต ฤทธิ์จัญญู

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 750

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 750

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดร.กระแส ชนวงค์

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 749

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ดร.จ่านงค์ แจ่มจันทร์วงษ์

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 749

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 748

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 748

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ดาวรรุวรรณ ถวิลการ

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 748

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.เจริญ ศรีแสนปาง

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 748

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. ณัฐกฤษณ์ ภูษัง

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริริส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 748

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 836

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2560

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขออนุญาตเคราะห้จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 836

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 836

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2560

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหืทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขออนุญาตเคราะหืจากท่านโปรดอนุญาตให้ นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2397

18 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบโปรแกรม

เรียน

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. พชรวิทย์ จันทศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 836

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0810698969



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 838

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2560

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด

ด้วย นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขออนุญาตจากท่านได้อนุญาตให้ นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

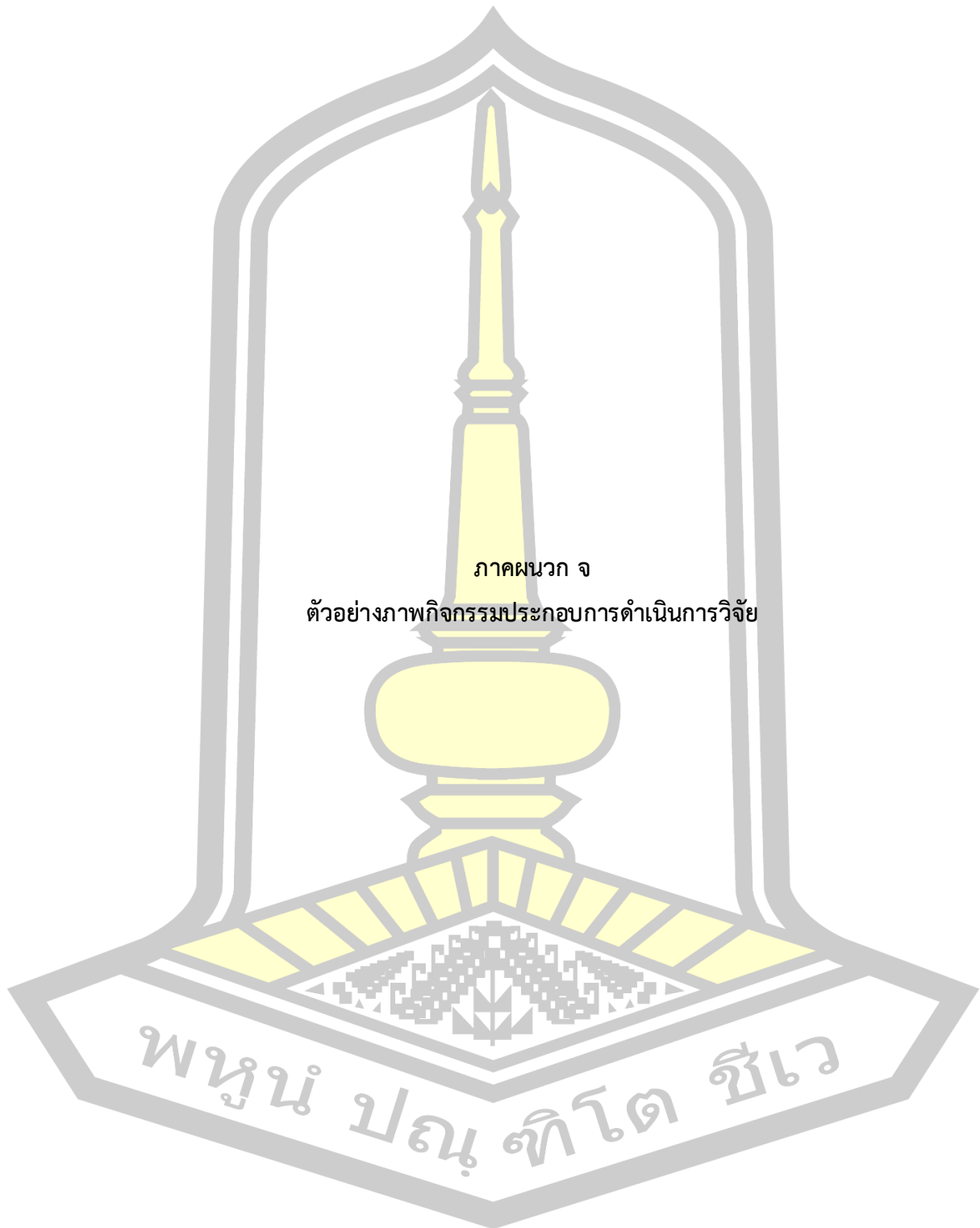
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174 เบอร์โทรนิสิต 0810698969





สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ
นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดร.กระแส ชนะวงศ์
นายกสภามหาวิทยาลัยนเรศวร



สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์
ประธานหลักสูตรปริญญาเอก
สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น



สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรุญ
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
สถาบันปัญญาภิวัฒน์



สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
 ดร.จ่านงค์ แจ่มจันทรวงศ์
 อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา



สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
 นายสุรชาติ คำชู
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสูงเนิน



สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
 นายศักรินทร์ กิรติวรการ
 ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลนครนครราชสีมา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางรุ่งอรุณ บวรชัยเดช
วันเกิด	วันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2515
สถานที่เกิด	อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 418/13 หมู่ที่ 7 ตำบลสีคิ้ว อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา รหัสไปรษณีย์ 30140
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนคลองไผ่วิทยา ตำบลคลองไผ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา รหัสไปรษณีย์ 30140
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2531 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสีคิ้ว “สวัสดีผดุงวิทยา” อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2534 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสีคิ้ว “สวัสดีผดุงวิทยา” อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2538 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พ.ศ. 2552 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว