



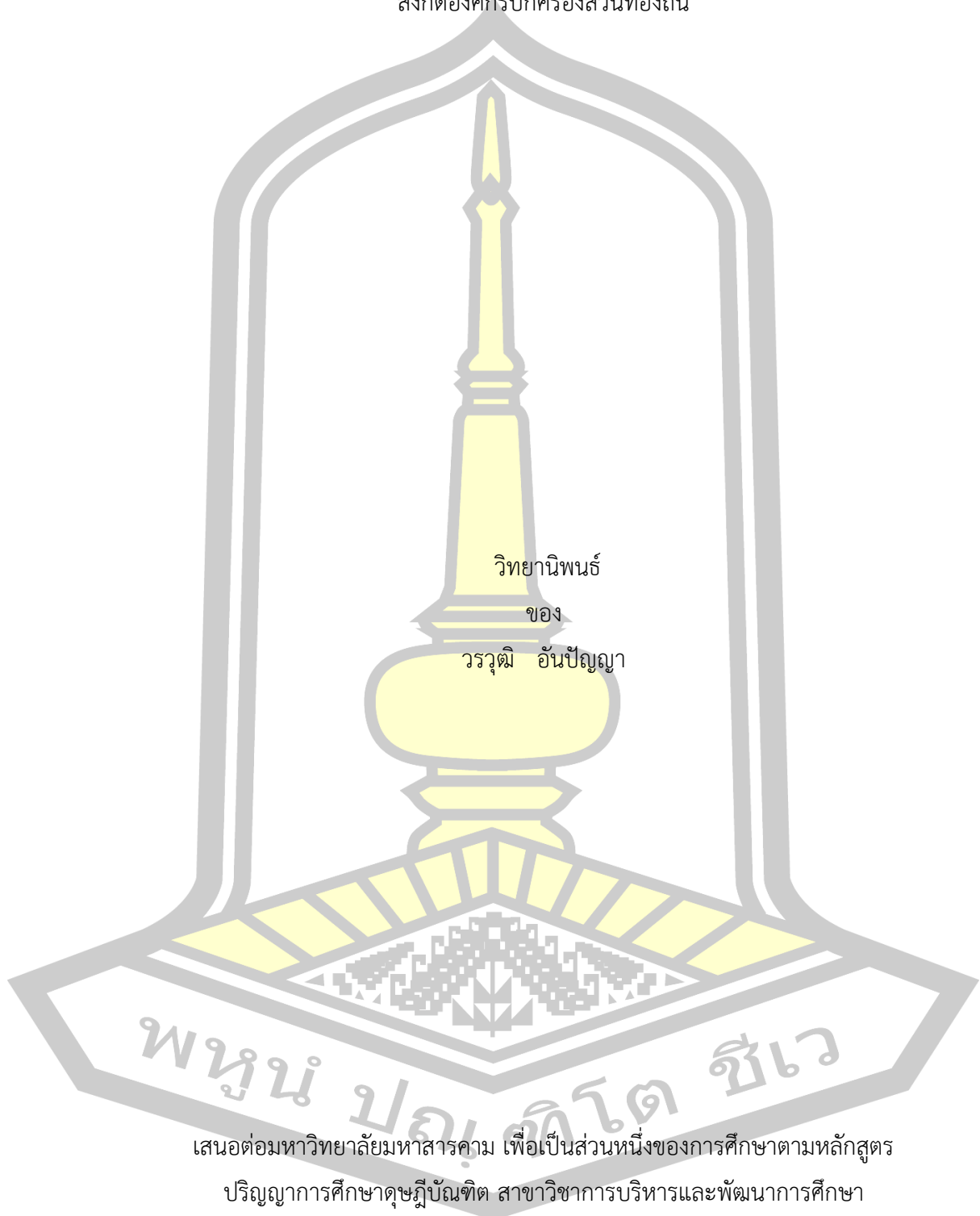
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิทยานิพนธ์  
ของ  
วรุณี อ้นปัญญา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
พฤศจิกายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

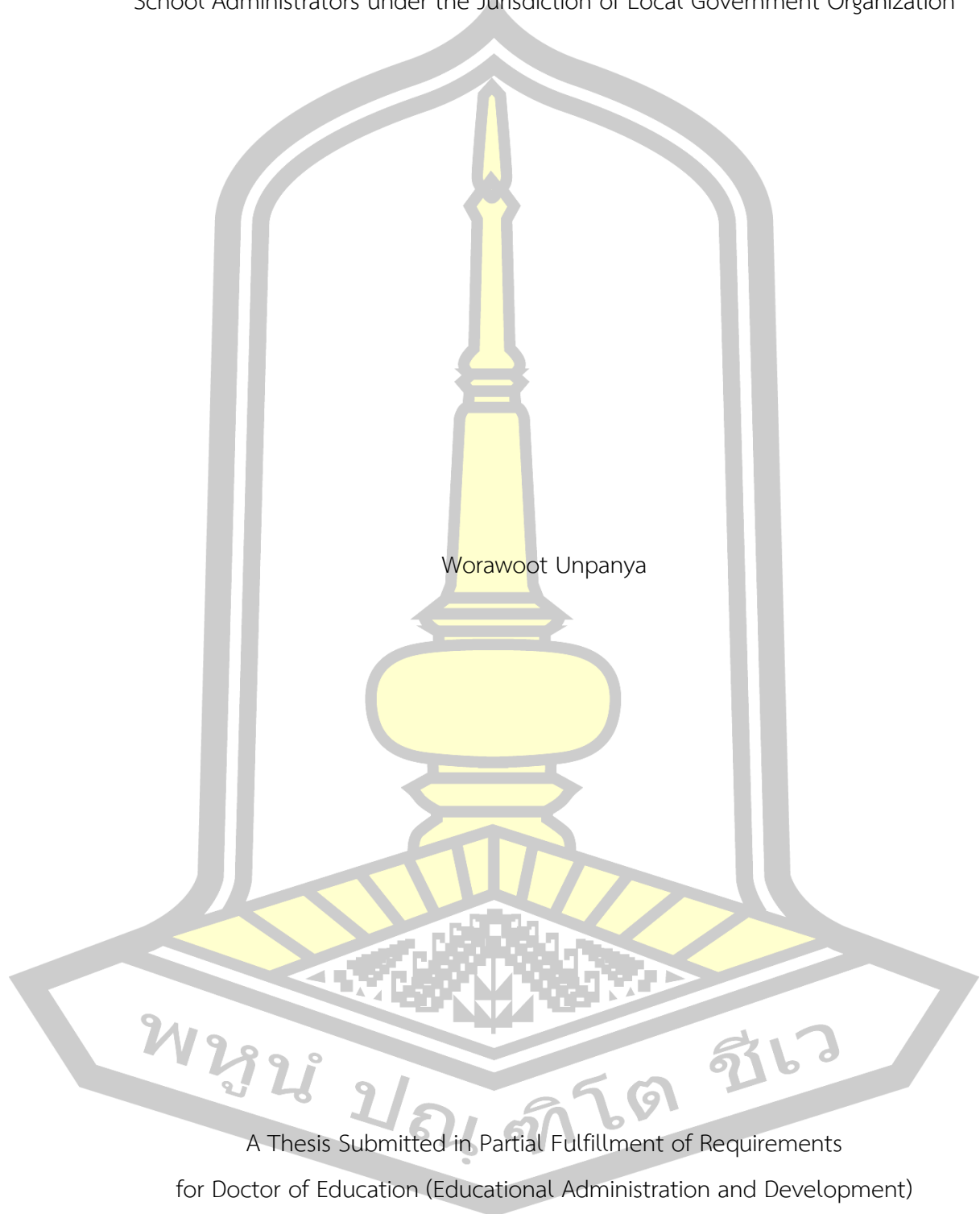


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Program to Strengthen Creative Transformational Leadership of  
School Administrators under the Jurisdiction of Local Government Organization



Worawoot Unpanya

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

November 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายวรวุฒิ อันปัญญา  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซฎิบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ. ดร. โกวัฒน์ เทศบุตร )

กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนะวงศ์ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษาดุซฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทาลัย  
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		
<b>ผู้วิจัย</b>	วรวุฒิ อ้นปัญญา		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ เทศบุตร		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนาศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ระยะเวลาที่ 2 การสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 918 คน ระยะเวลาที่ 3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ระยะเวลาที่ 4 ออกแบบโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และระยะเวลาที่ 5 เป็นการนำโปรแกรมไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบทดสอบ แบบประเมิน แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราด สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) และ Independent t-test

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) มี 8 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) มี 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 7 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) มี 6 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มี 5 ตัวชี้วัด

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ มีค่า 0.13 ด้านการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีค่า 0.12 ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.11 และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีค่า 0.08 ตามลำดับ

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 4 วิธี 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการและคำชี้แจง องค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โมดูลที่ 3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) โมดูลที่ 4 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility

and Adaptability) และโมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนที่ 3 การประเมินผลเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนามี 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง และขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เวลาทั้งสิ้นจำนวน 120 ชั่วโมง

5. ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.36 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.91 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.82 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน 2) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังการพัฒนา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะติดตามผลการพัฒนา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกด้าน 3) ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 4) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

<b>TITLE</b>	The Development of Program to Strengthen Creative Transformational Leadership of School Administrators under the Jurisdiction of Local Government Organization		
<b>AUTHOR</b>	Worawoot Unpanya		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Sutham Thamatasenahant , Ed.D. Assistant Professor Kowat Tesaputa , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2020

### ABSTRACT

The study aimed 1) to investigate the elements and indicators of creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization, 2) to study the current situations and desirable situations of creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization, 3) to investigate approaches to strengthen creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization, 4) to develop program to strengthen creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization and 5) to study the results of program to strengthen creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization developed by using research and development design. The researcher studied the concept and theory related to creative transformational leadership of school administrators, current situations analysis and needs of strengthening creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization. The study divided into 5 phases. Phase 1 was the study of the elements and the indicators. There were 9 participants who participated in this phase. Phase 2 was the study related to the current situations,



desirable situations and the data were collected from 918 samples. Phase 3 was the investigation of the approaches to strengthen creative transformational leadership of school administrators, the participants were 5 of the experts. Phase 4: was the design program to strengthen creative transformational leadership of school administrators. There were 9 experts who evaluate the program. Phase 5 was the implementation of the program. The participants were 11 school administrators under the jurisdiction of Khonkaen local government organization selected by purposive sampling. The instruments used in the study consisted of test, evaluation form, questionnaire and interview questions. The data were analyzed using mean, percentage, standard deviation, Cronbach's alpha, Person's simple correlation coefficient, modified priority needs index (PNI modified) and independent t-test.

The results revealed that

1. The results of elements and indicators of creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization from focus group discussion shown that there were 6 elements and 35 indicators. The first indicator was vision comprised of 8 indicators. The second indicator 2 was inspirational motivation consisted of 3 indicators. The third indicator 3 was individualized consideration consisted of 6 indicators. The fourth indicator was intellectual stimulation consisted of 7 indicators. The fifth indicator was the flexibility and adaptability comprised of 7 indicators. The sixth indicator was teamwork consisted of 5 indicators.

2. The results of investigation the current situations and desirable situations of creative transformational leadership of school administrators under the jurisdiction of local government organization shown that overall of current situations rated in more level, when considering into each aspect founded that all aspects rated in more level. The desirable situations of creative transformational leadership of school administrators revealed that overall rated in more level, when considering into each aspect yielded that all aspects rated in more level. The modified priority needs index ranged by the least to the most needed as follows; teamwork rated 0.14, inspirational

motivation, individualized consideration, intellectual stimulation rated 0.12, vision rated 0.10 and flexibility and adaptability rated 0.08 respectively.

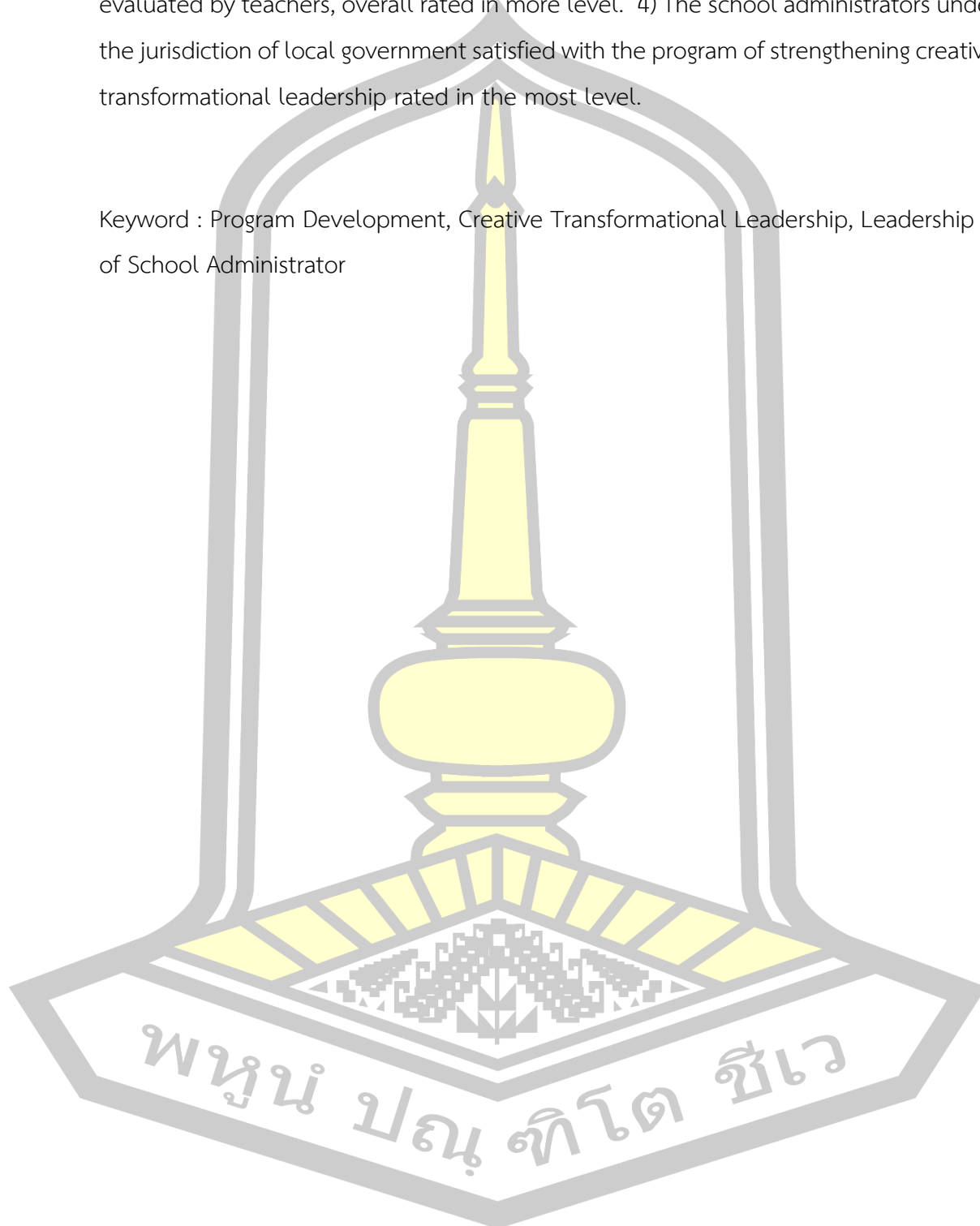
3. Approaches to strengthen creative transformational leadership of school administrators raised from the connoisseurship by 9 experts, the results shown that there were 4 approaches as follows; self-study, study tour, training and integration in working.

4. Program of strengthening creative transformational leadership of school administrators raised from the connoisseurship by 9 experts. The elements of the program consisted of 3 parts. Part 1 consisted of the introduction, objectives, concepts and instructions of the program, part 2 comprised of details of the program included 6 modules as follows; module 1 was vision, module 2 was inspirational motivation, module 3 was intellectual stimulation, module 4 was individualized consideration, module 5 was the flexibility and adaptability and module 6 was teamwork. Part 3 was the evaluation of the program. There were 4 stages of the development; preparation basic skills, intensive developing, real situations and evaluation after development. The development of the program to strengthen creative transformational leadership of school administrators lasted 120 hours.

5. The results of development to strengthen creative transformational leadership of school administrators revealed that 1) Before developing, school administrators gained score which mean was 35.36 out of 50 scores rated 70.73 as percentage, scores after the developing was 42.91 of mean which was out of 50 scores rated 85.82 as percentage. The difference of mean shown that scores after the developing were higher than before developing rated 15.33 of mean which significantly statistic at 0.5. All participants passed the 70 percentage of criteria. 2) The results of creative transformational leadership of school administrator level revealed that after the developing, all aspects of the creative transformational leadership were higher. The comparison of creative transformational leadership of school administrator level in the following up stage was higher in all aspects. 3) The results of evaluation by 3 of evaluators in order to follow up the level of creative transformational leadership of

school administrator revealed that self-evaluation of the school administrator and evaluated by teachers, overall rated in more level. 4) The school administrators under the jurisdiction of local government satisfied with the program of strengthening creative transformational leadership rated in the most level.

Keyword : Program Development, Creative Transformational Leadership, Leadership of School Administrator



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และสละเวลาในการแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิตร ภิรมย์ริน ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ อีระวนิชตระกูล รองศาสตราจารย์ ดร.จิณวัตร ปะโคคัง ดร.รัชณี ชังชู นายเดชา การรัมย์ ดร.ประพนธ์ หลีสิน ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ การยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิณวัตร ปะโคคัง รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ อีระวนิชตระกูล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ ดร.ปรีชา การสะอาด และ ดร.อาทิตย์ อาจหาญ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ในสังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อทวี คุณแม่อารีย์ อันปัญญา ครอบครัวอันปัญญา ขอขอบคุณคุณเจนจิรา อันปัญญา ภรรยาที่คอยให้กำลังใจตลอดมา ตลอดจนผู้ที่เคารพนับถือ เพื่อนนิสิต รุ่น 12 ที่มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

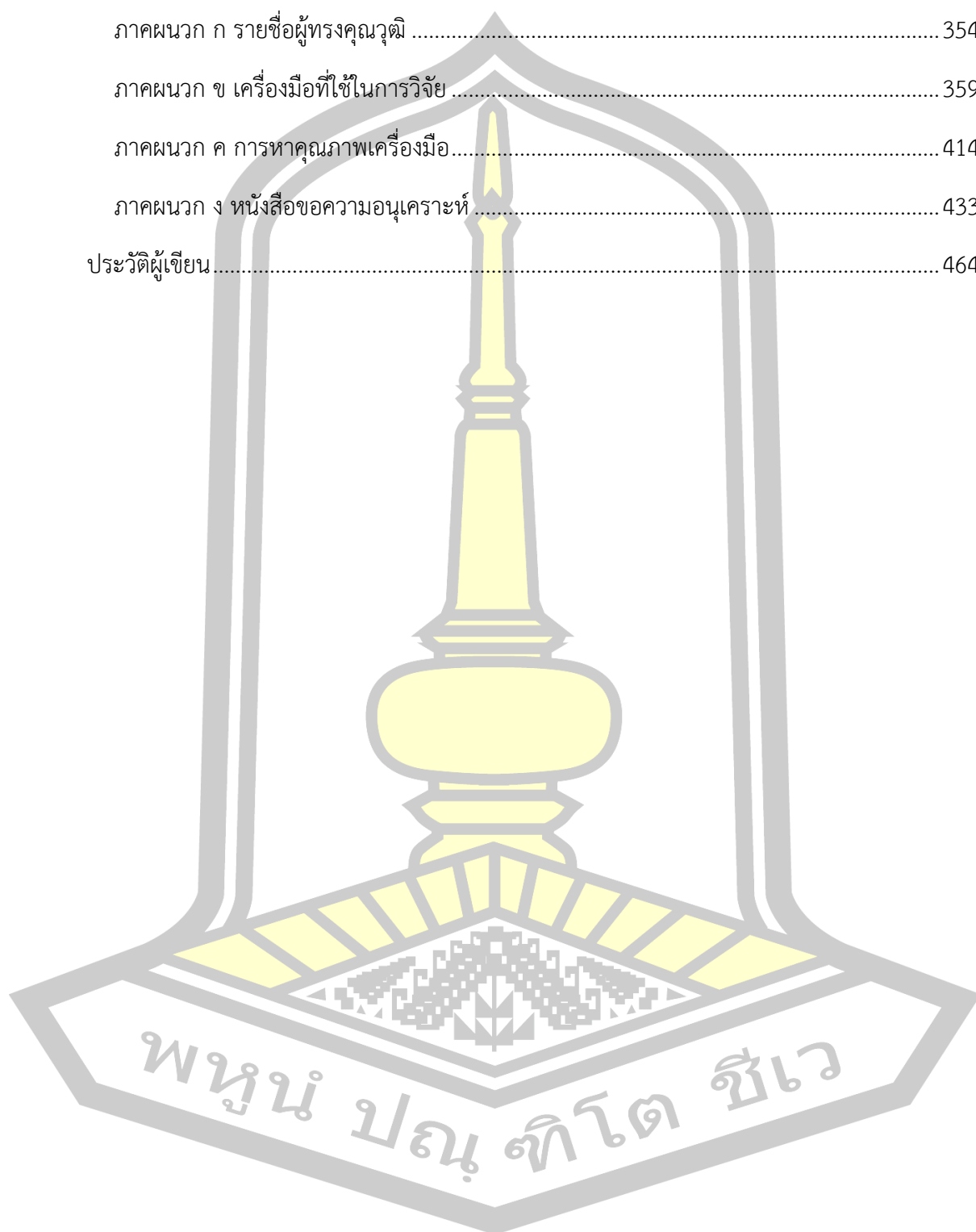
วรวุฒิ อันปัญญา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพประกอบ.....	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ภาวะผู้นำ.....	16
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	25
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์.....	42
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์.....	88
แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	94
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	122

บทเรียนแบบโมดูล (Instructional Module) .....	136
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	139
งานวิจัยในประเทศ.....	139
งานวิจัยต่างประเทศ.....	154
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	158
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	161
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	167
ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	172
ระยะที่ 4 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	176
ระยะที่ 5 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	181
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	187
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	187
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	187
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	188
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	312
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	312
สรุปผล .....	313
อภิปรายผล.....	316
ข้อเสนอแนะ .....	329
บรรณานุกรม.....	331

ภาคผนวก.....	353
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	354
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	359
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	414
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	433
ประวัติผู้เขียน.....	464



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ .....	28
ตาราง 2 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล .....	30
ตาราง 3 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ .....	37
ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	53
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ .....	55
ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างแรงบันดาลใจ .....	58
ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา .....	60
ตาราง 8 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	64
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	70
ตาราง 10 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ .....	73
ตาราง 11 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	77
ตาราง 12 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว .....	81
ตาราง 13 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีความคิดสร้างสรรค์ .....	84
ตาราง 14 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม .....	87
ตาราง 15 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ .....	90
ตาราง 16 เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง 4 อย่างสำหรับเป้าหมายของการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต .....	101
ตาราง 17 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ .....	120
ตาราง 18 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	159
ตาราง 19 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	168
ตาราง 20 องค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษาเอกสารตำรา งานวิชาการ .....	188



ตาราง 21 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	196
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น .....	200
ตาราง 23 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	203
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนี การเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมและรายด้าน.....	204
ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกรายองค์ประกอบและรายข้อ .....	205
ตาราง 26 แสดงค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวม และรายด้าน.....	213
ตาราง 27 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผลการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	235
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	278
ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	281
ตาราง 30 การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ .....	287
ตาราง 31 ค่าเฉลี่ยและร้อยละของคะแนนก่อนพัฒนาและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น...	289

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง ก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับ การพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก.....	290
ตาราง 33 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตาม องค์ประกอบหลัก .....	291
ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน จำแนกตามองค์ประกอบ โดยรวมและรายด้าน.....	292
ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ .....	293
ตาราง 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ.....	296
ตาราง 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ.....	298
ตาราง 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ.....	301
ตาราง 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมและรายข้อ.....	303
ตาราง 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ .....	306

ตาราง 41 แสดงผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	308
ตาราง 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	415
ตาราง 43 ดัชนีความสอดคล้องความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	426
ตาราง 44 ดัชนีความสอดคล้องความเป็นไปได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	429



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในงานวิจัย.....	11
ภาพประกอบ 2 แบบจำลองภาวะผู้นำ.....	21
ภาพประกอบ 3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน.....	29
ภาพประกอบ 4 แบบจำลองของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล.....	31
ภาพประกอบ 5 แบบจำลองถ่ายพยาพฤติกรรมกรรมการบริหาร.....	32
ภาพประกอบ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ.....	35
ภาพประกอบ 7 แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	36
ภาพประกอบ 8 รูปแบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด.....	40
ภาพประกอบ 9 กรอบแนวคิดการเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	89
ภาพประกอบ 10 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง.....	95
ภาพประกอบ 11 การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop Learning) เปรียบเทียบกับการเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-loop Learning).....	96
ภาพประกอบ 12 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ.....	97
ภาพประกอบ 13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ.....	106
ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	110
ภาพประกอบ 15 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ไปใช้.....	283

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

กฎหมายหลักในการปกครองประเทศ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ยังคงดำรงเจตนารมณ์ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยได้ระบุอย่างชัดเจนว่า ปัญหาและวิกฤติการณ์ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ของประเทศชาติจำเป็นต้องป้องกันและแก้ไขด้วย “การปฏิรูปการศึกษา” การบังคับใช้กฎหมาย และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบคุณธรรมและจริยธรรม และยังระบุในข้อกฎหมายที่จะนำไปบังคับใช้กับการจัดการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา และการเข้ารับบริการการศึกษาของประชาชน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560) การผลิตและพัฒนา “คน” ให้สามารถก้าวทันยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้ก้าวทันสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การพัฒนาคนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มีพันธกิจในการพัฒนาโดยยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัย และเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์ และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และสร้างพื้นที่ให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในโลกที่อุดมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรจึงเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย ความถี่ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแม้จะมีขนาดเล็กก็สามารถส่งผลกระทบต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ องค์กรไม่สามารถที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวเองได้ ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมาย

ได้อย่างราบรื่น คือ ตัวผู้นำองค์กรและกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กร ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ และนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ตีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร (Riaz and Haider, 2010) เนื่องจากกระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์กร ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงานในองค์กร เช่น ความรู้สึกเจ็บปวด สูญเสียความสะดวกสบาย รู้สึกไม่ปลอดภัย ความกลัว ความวิตกกังวล ขาดกำลังใจในการทำงาน คนส่วนใหญ่มักกลัวการเปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้าน ผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟังเข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลเพื่อลดการต่อต้าน การสื่อสารกับพนักงานโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ให้การยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะช่วยทำให้คนในองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงคลายความเครียดลงได้ ดังนั้นผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Bass and Riggio, 2006)

ปัจจุบันในสังคมไทยได้มีการพูดอย่างกว้างขวางในเรื่อง ผู้นำแนวใหม่ ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาและปฏิรูปสังคมปัจจุบันสู่สังคมนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัย “ผู้นำในลักษณะใหม่” ที่ไม่ได้มีเพียงความรู้ความสามารถในขอบเขตความถนัดหรือความสนใจเฉพาะเท่านั้น แต่ยังต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ เข้าใจตนเองและเข้าใจโลกอย่างรอบด้าน มีทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานในสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่ไม่ได้นำเพียงคนเดียวแต่เชื่อมประสานกับคนอื่น ๆ เป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ซึ่ง ประเวศ วะสี (25576) ได้กล่าวถึงระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่ที่มองถึงระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบที่ใหญ่มาก แต่เมื่อมองที่ห้องวิชาจึงเสียประโยชน์และเสียโอกาสไปมาก แต่ถ้าระบบการศึกษามุ่งสร้างบุคลิกของคนไทยที่พึงปรารถนาสำหรับประเทศไทยยุคใหม่ก็สามารถทำได้มาก และมีผลมหาศาล บุคลิกอย่างหนึ่งที่พึงปรารถนาก็คือการเป็นผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่ ทั้งนี้ควรทำทุกระดับการศึกษา มหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัยควรมีหลักสูตรผู้นำยุคใหม่ สำหรับทั้งคนในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย หลายมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรนักบริหาร ควรจะปรับปรุงเป็นหลักสูตรสร้างผู้นำ โดยเน้นที่การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และความสามารถในการโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (Vision to Mission) มหาวิทยาลัยสามารถรวบรวมความรู้จากทั่วโลกในหลักสูตรการสร้างผู้นำเขาทำอย่างไรกันบ้าง เลือกรหัสสมวิธีที่คิดว่า

ที่ดีที่สุด ทดลองทำ วิจัยและพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ มหาวิทยาลัยทั้งหมดก็สามารถสร้างผู้นำได้อย่าง  
 มหาศาล ผู้นำแนวใหม่จึงน่าจะหมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) ทักษะใหม่  
 (New Skills) และภาวะผู้นำใหม่ (New Leadership) ดังนั้น การเตรียมรับมือภาวะวิกฤตและฟื้นฟู  
 สังคมไทยและโลกในอนาคตจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา  
 หรือที่เรียกว่า “ภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่” (New Paradigm Leadership) ให้มีความเข้มแข็ง  
 มากขึ้นเพื่อรับมือกับปัญหาหรือวิกฤตที่รวดเร็วรุนแรงของโลกอนาคต ภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่  
 จึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สังคมไทยต้องการ โดยเป็นภาวะความเป็นผู้นำที่เห็นคุณค่า  
 กับศักยภาพและการพัฒนาจากภายใน (Self Leadership) เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด  
 และความเชื่อเดิม ๆ ของผู้นำเชิงอำนาจ หันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมอง  
 ตนเอง (Reflexivity) การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง (Connectivity) การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลง  
 ตนเอง (Renewability) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคมและ  
 สิ่งแวดล้อม (อริศรา เล็กสรรเสริญ และพสนัน นirimิตไชยนนท์, 2559)

ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงต้องมุ่งค้นหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าอยู่เสมอ สร้างความท้าทายและมองหา  
 วิธีการบรรลุความท้าทายใหม่ โดยอาศัยฐานการเรียนรู้จากประสบการณ์ ไม่ท้อหรือกลัวความ  
 ผิดพลาดล้มเหลวและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน  
 (โชดก ปัญญาวรานันท์, ศมากร พาน้อย และสุภัก โอฬาพิริยกุล, 2554) สอดคล้องกับ  
 วิโรจน์ สารัตนะ (2555) ที่ว่าการพัฒนาผู้นำในอนาคตจะต้องให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)  
 เน้นในด้านการเป็นผู้ริเริ่มในวัฒนธรรมองค์การแบบเปิด ขณะที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550)  
 กล่าวว่า กุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของภาวะผู้นำคือความสามารถในการกล้านำความ  
 เปลี่ยนแปลงและความสามารถในการกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่  
 วางไว้บรรลุผลสำเร็จสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Think out of the  
 box) อย่างสร้างสรรค์ ความสามารถทางภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกถึงองค์ประกอบทางจิต  
 (Dispositions) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ในการเข้าไปเกี่ยวข้องในภารกิจงานทาง  
 ภาวะผู้นำในวงกว้างอันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและปฏิบัติงานอย่างร่วมมือรวมพลัง เพื่อพัฒนา  
 องค์การอย่างยั่งยืน ความสามารถทางภาวะผู้นำเป็นแนวคิดในสร้างความสามารถทางภาวะผู้นำสำหรับ  
 การพัฒนาสถานศึกษา (Building Leadership capacity for school development) ซึ่งมุ่งเน้น  
 การพัฒนาความสามารถทางภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน  
 ประกอบกับพื้นฐานแนวคิดที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำไม่ควรจะมีเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำที่มีตำแหน่ง  
 อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่ควรกระจายไปสู่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่ว ถึงตามแนวคิด  
 ภาวะผู้นำแบบแบ่งกันทำงาน (Distributed leadership) รวมทั้งการตระหนักถึงความสำคัญและ  
 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่บุคคลในองค์กรทุกคนมี

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างความรู้ด้วยตนเองจากการเรียนรู้ร่วมกันและการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นตามแนวคิดคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist) ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดการเรียนรู้แล้วยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรอีกด้วย อันจะนำไปสู่การทำงานอย่างร่วมมือร่วมพลังและความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (Harris and Lambert, 2003) และมุ่งเน้นการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน และภาวะผู้นำค่อย ๆ เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ และส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป (Gronn, 2008) นอกจากนี้ ผู้นำยุคใหม่ยังต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีต ดังนั้นผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แล้วก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งระบบนั้น คือ การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดศักยภาพเชิงองค์การ (Organizational effectiveness) ขณะเดียวกันควรมีการฟื้นฟูและพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร (Individual effectiveness) (Certo and Certo, 2006) ผู้นำยุคใหม่ต้องมีการกระจายอำนาจสู่องค์กรของตนเอง มีการกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่นด้วย (Spillane, 2006) กุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของผู้นำ คือ การมีภาวะผู้นำมีความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ความเจริญในสังคมเกิดจากผู้นำ ผู้นำมีหลายรูปแบบ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมีหลากหลายทัศนะ เช่น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทั้ง 3 ลักษณะไม่เพียงพอต่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน ร่วมมือและสรรค์สร้างสิ่งที่ดี ๆ ไปพร้อมกันได้ก็จะทำให้สังคมก้าวไปด้วยดี และถ้าก้าวอย่างซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมด้วยก็จะยิ่งจะทำให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างมีคุณค่าและสร้างสรรค์ (Hedberg, 1981), (Greenberg and Baron, 2003) การศึกษาและมองด้านภาวะผู้นำจึงควรจزمองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น ผู้นำรุ่นใหม่ต้องมีความคิดวิเคราะห์ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จึงควรเป็นโมเดลของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553)

สถานศึกษาในฐานะองค์กรทางสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันให้มีคุณภาพของผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาของสถานศึกษา ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารที่จำกัด ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านการสร้างยุทธศาสตร์เครือข่าย (Networks) และความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



(AEC) ที่จะต้องรวมพลังเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับสังคมโลก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556)

การบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันให้สามารถแข่งขันและได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา จึงจำต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการเตรียมสมาชิกขององค์กรเพื่อให้สามารถรับมือและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการพัฒนาสังคม พันธกิจใหม่ และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จะช่วยผลักดันให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) แต่สภาพที่ปรากฏจากผลการวิเคราะห์ปัญหาของสภาการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ระบบการบริหารงานยังขาดประสิทธิภาพและเอกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในด้านสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารยังขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษา วิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์การมีวิจาร์ณญาณ การประสานงานความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษา ชุมชน สังคม ท้องถิ่น ผู้ปกครอง การใช้ทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษา และภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ ทำให้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ สถานศึกษายังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนนโยบายด้านการจัดการศึกษายังขาดความชัดเจน การใช้งบประมาณในการบริหารจัดการสถานศึกษายังมีข้อจำกัดและขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากต้องพึ่งพาและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกฎหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่แก้ไข ตลอดจนความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ซึ่งภาครัฐต้องเร่งรัดพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการและพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สำนักงานสภาการศึกษา, 2553)

จากสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญในการพัฒนาการศึกษา และจัดการศึกษาส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถสนองตอบกับความต้องการของหน่วยงานและประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาในส่วนของการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นของประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของท้องถิ่น

เหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงทำการวิจัย “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ส่งเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

#### คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับใด
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกี่วิธี
4. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเป็นอย่างไร
5. ผลการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้เป็นอย่างไร

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. เพื่อศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ได้พัฒนาขึ้น นำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะใช้ผลการวิจัยนี้ ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้

4. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. ได้ข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น เป็นแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ หรือต่อยอดองค์ความรู้ได้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.2 การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- 1.3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- 1.4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity)
- 1.5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability)
- 1.6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอ แบ่งเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งหน้าทีในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และได้กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1,589 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 306 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้างาน รวมจำนวน 918 คน

ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 4 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ระยะที่ 5 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมจำนวน 11 คน ที่เข้าร่วมพัฒนาโดยความสมัครใจ

#### กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Barling, Weber and Kelloway (1966), Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000), ชีวิน อ่อนละอ (2553), Adegoke, Natasha and Fred (2009), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), Bass and Riggio (2006), Avolio, Bass and Jung (1999), Obert, Tichy and Devanna (1986), Tichy and Ulrich (1984), Bennis and Nanus (1985), Bass (1985), Fullan (2007), Podsakoff (1990), Parry (1996), Covey (2007), Hoy and Miskel (2008) สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 6 องค์ ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

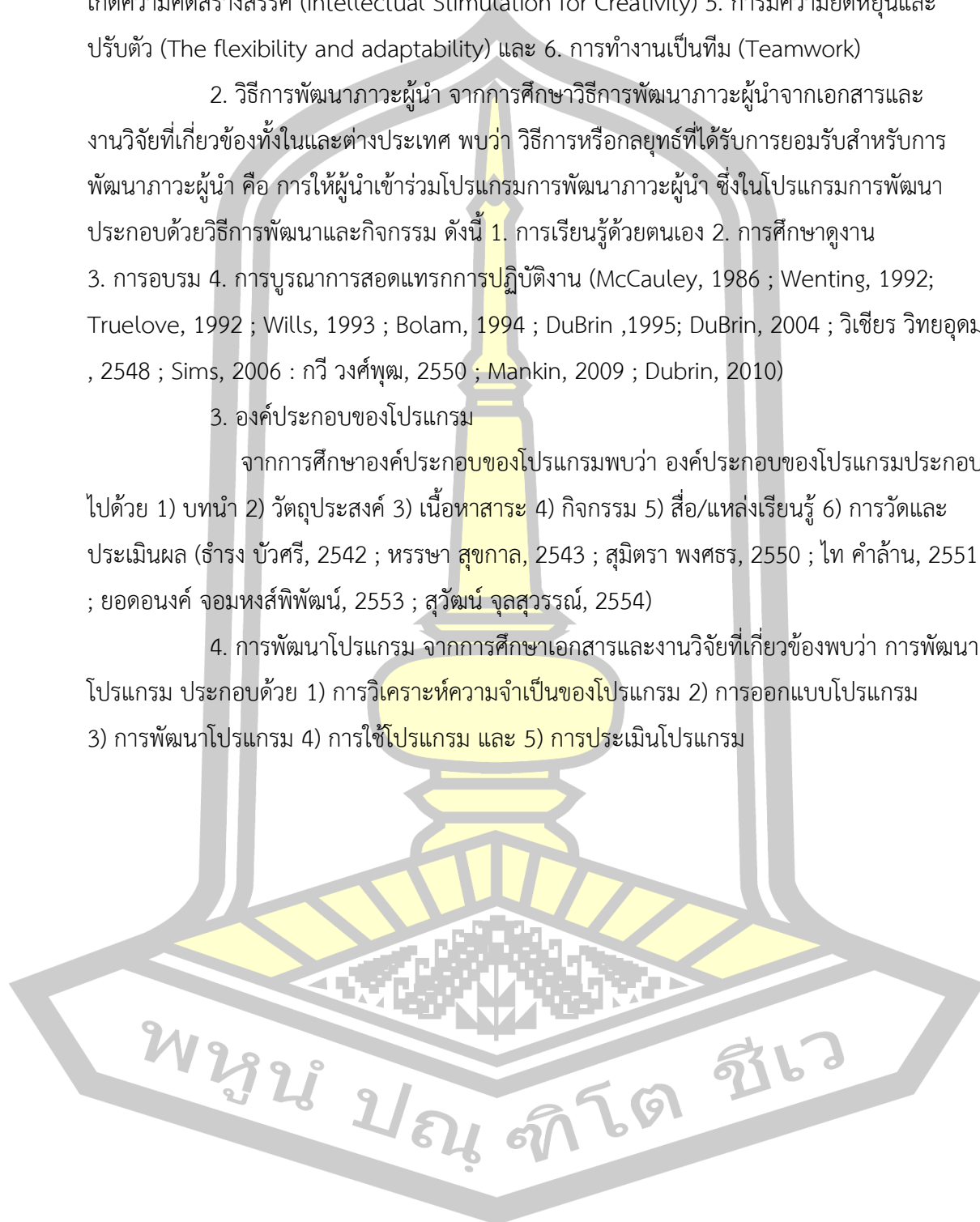
3. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) 5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) และ 6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

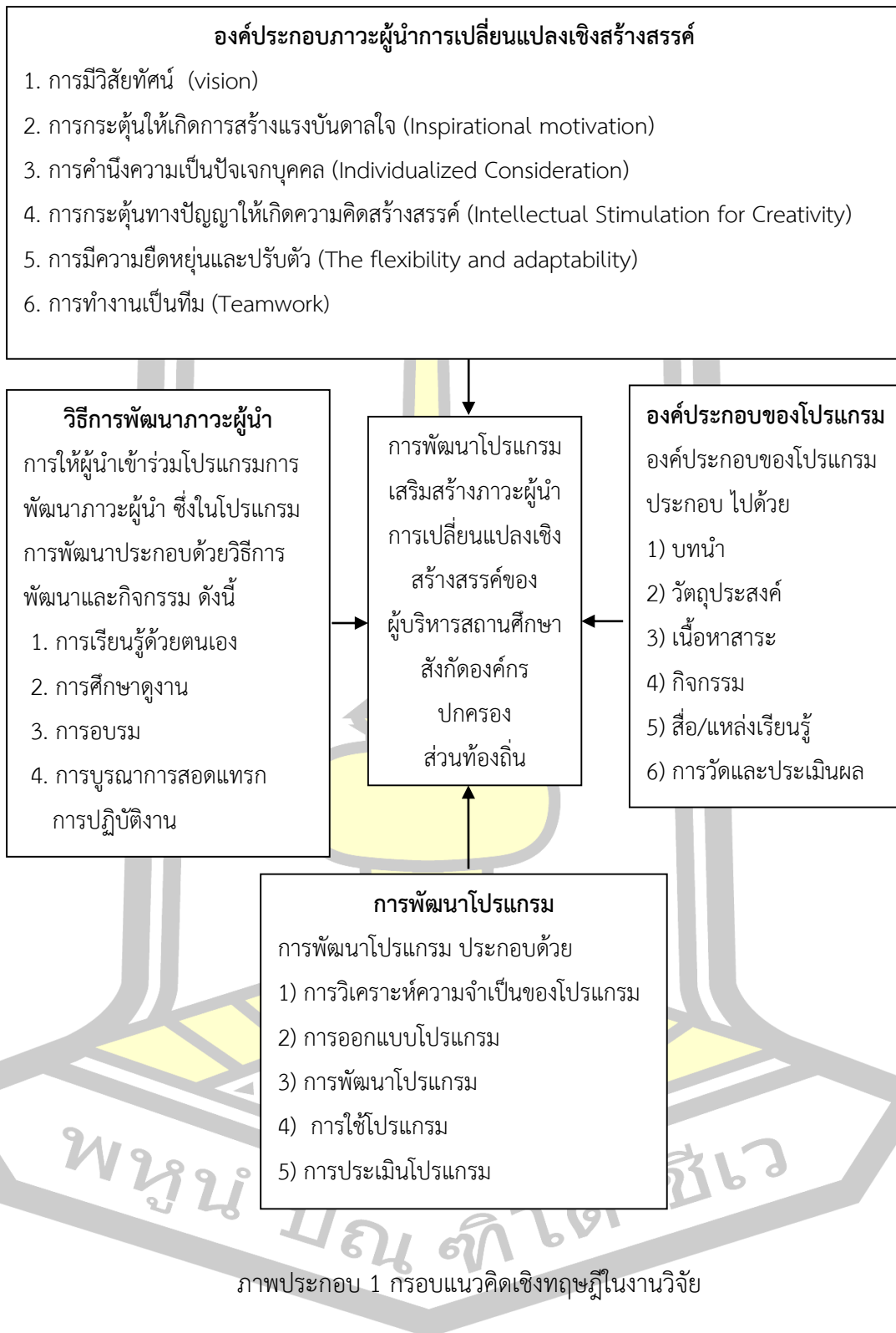
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า วิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การให้ผู้นำเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมการพัฒนาประกอบด้วยวิธีการพัฒนาและกิจกรรม ดังนี้ 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3. การอบรม 4. การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน (McCauley, 1986 ; Wenting, 1992; Truelove, 1992 ; Wills, 1993 ; Bolam, 1994 ; DuBrin ,1995; DuBrin, 2004 ; วิเชียร วิทย์อุดม , 2548 ; Sims, 2006 : กวี วงศ์พุ่ม, 2550 ; Mankin, 2009 ; Dubrin, 2010)

### 3. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรม 5) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและประเมินผล (อึ้ง บั้วศรี, 2542 ; ทรรษา สุขกาล, 2543 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; ไท คำล้าน, 2551 ; ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์, 2553 ; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

4. การพัฒนาโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นของโปรแกรม 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินโปรแกรม





## นียมศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการวิเคราะห์สถานการณ์ การมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความสำเร็จ และการสร้างภาพอนาคตสำหรับองค์กรที่มีความท้าทาย และสามารถเป็นไปได้จริง มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ตลอดจนวิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันบรรลุผล โดยมีตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การทำงานเป็นทีมที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์

1.2 การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการทำงาน โน้มน้าวให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ตามมองโลกในแง่ดี กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โน้มน้าวให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยมีตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลุกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน และ 3) การตั้งมาตรฐานและกำหนด

1.3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติที่เฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจ ใส่ใจในความต้องการของปัจเจกบุคคล การกระจายความรับผิดชอบ หรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ และเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน การให้คำแนะนำ ชี้แนะแนว แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน และการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณเองสามารถทำงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคในการสอนและการมอบหมายงานที่ดี โดยมีตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่



เหมาะสม 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร  
 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็น  
 รายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่า  
 มีความสำคัญ

1.4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรม การมีจินตนาการในการ  
 สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ และกระตุ้น  
 ทำทนายผู้ตามให้มีการใช้ความคิดริเริ่ม ความคิดยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้น  
 ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดเชิงบูรณาการในการหาแนวทางแก้ไข  
 ปัญหา หรือพัฒนางานนั้น ๆ ได้ โดยมีตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์  
 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด  
 5) การมีความคิดละเอียดลออ 6) การมีแนวคิดในการแสวงหาความรู้ และ 7) การมีความคิดอย่างเป็นระบบ

1.5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) หมายถึง  
 พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้  
 กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ  
 อย่างอิสระ โดยมีตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้  
 เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงาน 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ 4) การคิดนอก  
 กรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย 5) การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง และ  
 6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม

1.6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การใช้ความคล่องแคล่วและการใช้  
 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน  
 เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยการนำเอาทักษะการทำงานของสมาชิกแต่ละคนมา  
 ร่วมมือกันทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จร่วมกันอย่างต่อเนื่องในมิติด้านบุคคล  
 มิติด้านงาน มิติด้านทีมงาน มิติด้านองค์กรโรงเรียน และมิติด้านชุมชนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต  
 โดยมีตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบ  
 ในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการ  
 ตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ  
 ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง  
 การออกแบบวิธีการที่ใช้ในการเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง

สร้างสรรค์ โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม การวางแผนการจัดทำโปรแกรม การสร้างโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนา การนำโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนา และการประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ/ แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน กรณีถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ของสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ของโรงเรียนที่เปิดสอนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. ครู หมายถึง ครูสายผู้สอนในโรงเรียนที่ทำการสอนตั้งแต่อนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ และลำดับการนำเสนอต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.3 พฤติกรรมของภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
  - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
  - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
  - 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 3.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 3.1.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 3.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 3.1.4 ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
    - 3.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
    - 3.2.2 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
    - 3.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
    - 3.2.4 ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
  - 4.1 กรอบแนวคิดการเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 4.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

## 5. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.3 รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

6.1 ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

6.2 องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

6.3 การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

6.4 การประเมินโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

## 7. บทเรียนแบบโมดูล

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายและให้ทัศนะไว้หลายมุมมอง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่หลากหลาย จึงขอนำเสนอความหมายตามทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล ดังนี้

Robbins และ Coulter (2003) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Lambert และคณะ (2003) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำมีน้อยอยู่ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องทำอะไร 2) เพื่อให้เกิดกิจกรรมใดหรือทำกิจกรรมกับใคร และ 3) เพื่อนำกิจกรรมนั้นไปไปสู่เป้าหมายอะไร

Dubrin, Dalglis และ Miller (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น จูงใจ และการสื่อสารเป้าหมาย เพื่อให้ผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Schermerhorn และคณะ (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Lunenburg (2010) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลเป็นพลังขับเคลื่อนและสะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้ตามไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความร่วมมือคู่กับการแข่งขัน การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และการสร้างพันธมิตรในการพัฒนาองค์กรร่วมกันอย่างยั่งยืน

Yulk (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจ การสั่งการ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแล เพื่อให้กระตุ้นและผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Tyrer (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเชิงบวกในการแนะนำ การชี้แนะและการให้แนวทางเพื่อช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Maxwell (2011) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

Achua และ Lussier (2013) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกกลุ่ม เพื่อให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย

Northouse (2013) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์นี้ (1) ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ (2) ความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพล (3) เป็นผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่ม และ (4) เป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายร่วมกัน

Hamstra และคณะ (2014) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในบริบทของกลุ่มและเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย

Teti, Perrini และ Tirapelle (2014) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความเป็นผู้นำในการส่งเสริมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ โดยองค์การที่มีผู้นำที่มีความสามารถน้อยยังคงสามารถทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ โดยการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียแบ่งปันบทบาทและความรับผิดชอบความเป็นผู้นำซึ่งเป็นวิธีการป้องกันความล้มเหลวทั้งหมดขององค์การ

Hocine และ Zhang (2014) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการที่ใช้ร่วมกันเพื่อความเป็นผู้นำ ในการเป็นผู้นำไม่ใช่เพียงมีคุณลักษณะภายในของตำแหน่งผู้นำเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำนี้จะป็นภาพสะท้อนของการประสิทธิผลของงาน

Sendjaya และคณะ (2016) กล่าวว่าสรุปว่า ภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความเป็นผู้นำที่เป็นภาพสะท้อนของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการผลิตในทุก ๆ ระดับของประสิทธิภาพย่อย (กลุ่ม/หน่วย) ต่าง ๆ

Welch (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการจัดการของบริษัทที่จะตั้งเป้าและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้อย่างรวดเร็วและเด็ดขาด การกระทำที่ดีกว่าคู่แข่งและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ดี

Rouse (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ สามารถตัดสินใจในการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความรู้และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สิปปนนท์ เกตุทัต (2540) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความมีวิสัยทัศน์ การมีทัศนคติที่กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม โดยผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ด้าน ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความอดทน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้เขากระทำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่าสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพิ่มที่มากกว่าและสูงกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของผู้มีชีวิตที่มีวิสัยทัศน์และต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมาก ไม่เพียงแต่ระดับองค์กร ระดับประเทศเท่านั้น แต่ต้องไปถึงระดับทวีป และในที่สุดถึงระดับโลก มีความคิดริเริ่ม เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นทันสมัยและมีความเป็นสากล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่าสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2552) กล่าวว่าสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงใจให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สัมมา รธนิตย์ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลและมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดกฎเกณฑ์กติการ่วมกัน ในการปฏิบัติกิจกรรม

ร่วมกันในสถานการณ์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพล สามารถสร้างความเชื่อถือศรัทธา จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

วิเชียร วิทญญุตม (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำองค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2555) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยปราศจากการถูกบังคับ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้นำ ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นคุณลักษณะพฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตน การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เชษฐา คำค้ำ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกซึ่งอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจและสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์การได้เกิดแรงบันดาลใจและปฏิบัติตามเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง

- 1) การแบกรับความรับผิดชอบในขณะที่ผู้อื่นสรรหาคำแก้ตัว
- 2) จุดแรงบันดาลใจ วาดภาพให้ผู้อื่นมองเห็นศักยภาพในการทำประโยชน์ที่ซ่อนในตัวเอง
- 3) การมองเห็นโอกาสในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นวิกฤต
- 4) การทำฝันให้เป็นจริง
- 5) ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองโดยไม่กลัวความล้มเหลว

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตน สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น จูงใจ ชี้นำ ผลักดัน

ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น เคารพเชื่อฟัง ปฏิบัติตามและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ

ด้วยความเต็มใจตามต้องการของตนได้ โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นสำคัญ

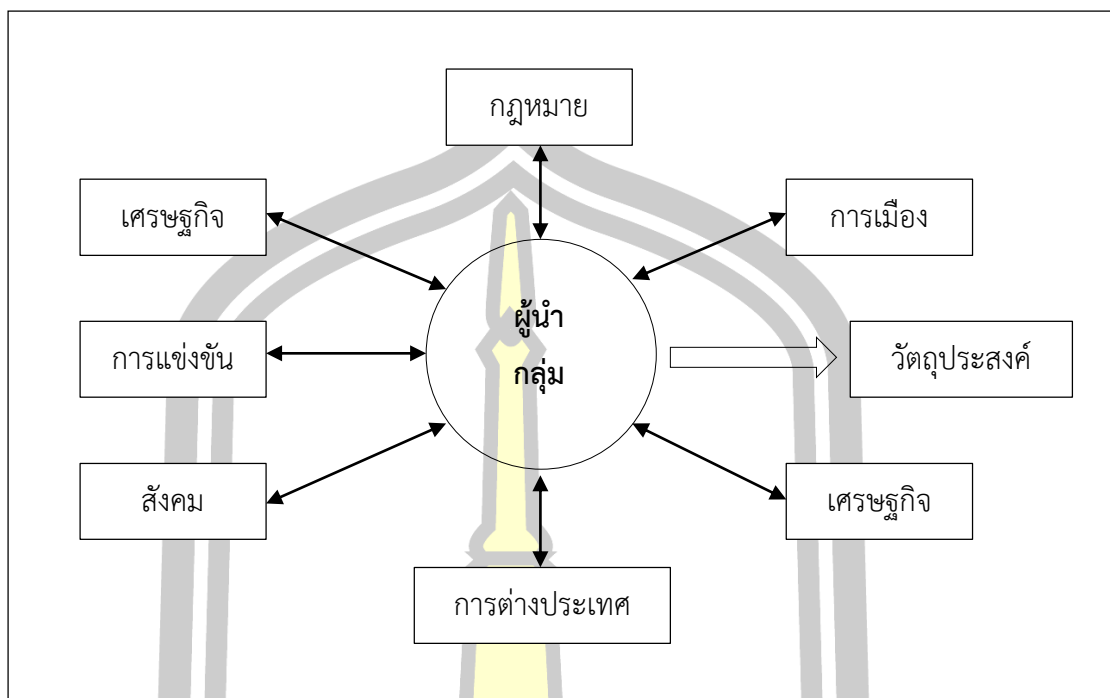
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนหรือวิธีการที่หลากหลายกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจในการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความรู้และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## 2. ผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในมิติและมุมมองต่าง ๆ นั้น ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่าต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และโปร่งใส ผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2552 และ สัมมา รัตนิตย์, 2553) ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ (Leader) บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม
2. กลุ่มหรือหมู่คณะ (Group or Team) บุคคลหรือคณะบุคคลที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยจะต้องมีการประสานงานกัน และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์การ
3. วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ ซึ่งจะเป็นความต้องการร่วมที่กำหนดและชี้แนะโดยผู้นำ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก
4. สถานการณ์ (Situation) ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพลทั้งในทิศทางบวกหรือมีอิทธิพลต่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและความสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างเต็มที่
5. สภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกกลุ่มโดยจะประกอบด้วยปัจจัยระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม





ที่มา : สัมมา รณินิตย์ (2553)

### ภาพประกอบ 2 แบบจำลองภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำกลุ่มหรือผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับความหมายและแบบจำลองของผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น ดังนั้นเราอาจจะกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถ (Ability) ของผู้นำในการใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามต้องการ

### 3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำ

Covey (1989) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเกิดจากวิถีคิดหรือกรอบการมองโลก (Paradigm) ของผู้นำ ซึ่งถูกกำหนดโดยสังคมและครอบครัว พฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลให้ผู้นำพูด คิด และมีพฤติกรรมทั้งในแง่บวกและแง่ลบ การแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพของตัวผู้นำ การมีพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมนั้นผู้นำต้องมีลักษณะนิสัยของคนที่มีประสิทธิภาพสูง โดยให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกตน คือด้านร่างกายและบุคลิกภาพ (Body) การเปิดใจ คือ จิตใจ (Heart) สติปัญญา (Mind) จิตวิญญาณ (Spirit) การมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การดำรงชีพให้อยู่รอด (To Live) และอารมณ์และสังคม (To Love) โดยใช้จินตนาการและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีหลักคุณธรรมในการดำรงชีวิต (Moral) และการสร้างแผนที่ชีวิตที่ดี (ID Plan)

Kotter (1996) และ Drucker (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้นำใช้เสริมสร้างพลังอำนาจในตัวเอง (Creative Behavior Empowerment) การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Changing) และการสร้างแรงบันดาลใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Inspirational for Achievements)

Fullan (2012) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อการสร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตามอย่างมีพลวัต เพื่อให้มีพฤติกรรมและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีศักยภาพจนเกิดความสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและของตนเอง รวมทั้งทำให้เกิดความตระหนักและมีวิสัยทัศน์ร่วมต่อภารกิจของทีมงานและองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้นของทีมงาน โดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำกระทำการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dynamic Intellectual and Development) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่ฝังงาน (Organizational Cultural and Shared Values Commitment)

Collins (2005), Adair (2011) และ Maxwell (2011) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่า เป็นการแสดงออกของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับโดยอาศัยกระบวนการแทรกเสริมและสร้างอิทธิพล (Influence) ต่อผู้ตามได้อย่างมีความเป็นธรรมชาติ รู้จักเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งของผู้นำเองและผู้ตามอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อก้าวไปสู่ระดับของการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง หากกล่าวโดยสรุปในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ 5 ระดับ ดังนี้

1. พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ (Position) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ เน้นความเกี่ยวข้องกับสิทธิ (Right) ตามตำแหน่งที่ผู้คนยอมทำตาม กล่าวคือผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจแต่พฤติกรรมของภาวะผู้นำในระดับนี้ ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น

2. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สร้างการยอมรับ (Permission Team Member) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เน้นสร้างทีมงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมทำตามด้วยความเต็มใจ การมีพฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้ตามจะยอมทำตามผู้นำเพราะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ เช่น การให้ความใส่ใจในตัวผู้ตาม มีความเป็นธรรม สื่อความกับผู้ตามอยู่เสมอและการทำให้ผู้อื่นเป็นคนสำคัญ

3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างผลงาน (Production) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ผู้ตามยอมทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีสามารถในการสร้างผลงาน

การทำงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีพลังขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มีแรงขับเคลื่อน (Momentum) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจ ถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนัก แต่ก็ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้

4. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่คอยสร้างคนให้มีความก้าวหน้าในการทำงานเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตามอย่างศรัทธา เพราะผู้นำได้พิสูจน์ให้พวกเขาเห็นจากการกระทำว่า ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ตามทุกระดับให้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และจะซื่อสัตย์ต่อผู้นำด้วย เนื่องจากผู้นำได้ช่วยฝึกฝน อบรม และเพิ่มความมีคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

5. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ (Pinnacle) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่นับได้ว่าเป็นระดับสูงสุด คือ ลูกน้องมีความเคารพนับถืออย่างบริสุทธิ์ใจ ยินยอมที่จะทำตาม เพราะรู้สึกว่าคุณผู้นำได้ช่วยพวกเขามากเป็นช่วงระยะเวลาอันยาวนาน จนทำให้ได้รับการยอมรับ และให้ความเคารพนับถือว่าเป็นผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จและมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำที่แท้จริงในความรู้สึกของลูกน้องอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบนั้นจะมุ่งสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในการมีบทบาทหน้าที่และการมีภาวะผู้นำร่วม เพื่อสร้างความโดดเด่นแก่สมาชิกในทีมโดยผ่านกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ของทีมอย่างมีพลวัต

Armstrong (2009) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม
2. ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง
3. มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานสูง
4. มีความทะเยอทะยานสูง
5. มีความความคิดสร้างสรรค์
6. สร้างความร่วมมือในทีม

Adair (2011) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

2. มีความน่าเชื่อถือ
3. มีความโดดเด่นสง่างาม
4. มีความกระฉับกระเฉงว่องไว
5. มีความอดทนสูง
6. จัดการกับความตึงเครียดได้ดี
7. มีความรับผิดชอบสูง
8. มองอุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย
9. มีความตั้งใจสูง

นอกจากนี้ Achua และ Lussier (2013) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในยุคของคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) และการเตรียมผู้นำยุคใหม่เพื่อก้าวเข้าสู่โลกยุคคลื่นลูกที่สี่ (The Fourth Wave) ไว้ว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. รู้จักใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในการปฏิบัติงาน (Paradigm Shift Research)
2. เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Total Learning Leadership)
3. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Communication)
4. มีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)
5. มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี (Good Culture Performance)
6. เป็นผู้มองการณ์ไกล (Visibility)
7. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Task Achievement Focus)

Rouse (2017) ได้เสนอแนะว่าผู้นำที่ดีมักจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ความมั่นใจในตนเอง
2. การสื่อสารและการจัดการที่แข็งแกร่ง
3. ทักษะความคิดสร้างสรรค์และความคิดสร้างสรรค์
4. ความขยันหมั่นเพียรในการเผชิญกับความล้มเหลว
5. ความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง
6. สร้างระดับความมั่นคงในระดับสูงและการเปิดกว้างในการเปลี่ยนแปลง
7. มีปฏิริยาสร้างความเชื่อมั่นที่ดีในช่วงเวลาวิกฤต

หากกล่าวถึงภาวะผู้นำนั้นมีความหมายกว้างที่มาก ซ้ำยังขึ้นอยู่กับความเข้าใจของแต่ละบุคคล ตลอดจนเนื้อหาของเรื่องราวหรือสถานการณ์ที่กำลังกล่าวถึง โดยเราจะเห็นว่าหลายคนมักจะนึกถึงผู้นำประเทศ ผู้นำในสังคม ผู้นำทางความคิด ผู้นำทางวิทยาศาสตร์ ผู้นำทางศิลปะ ซึ่งมีความหมายหลากหลายแตกต่างกันไป ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กร

คำจำกัดความของภาวะผู้นำ ตลอดจนทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสมจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Dubin, Dalglish and Miller, 2006 and Yukl, 2010) ดังนี้

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สำหรับในประเทศไทยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องจากนักการศึกษา นักวิชาการที่ทำการศึกษเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำมีใช้เรื่องใหม่ ความจริงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นเวลานานแล้ว เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสังคม ทั้งประเทศในโลกตะวันออกและในโลกตะวันตกต่างก็ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี ตลอดจนแบบแผนหรือวิธีการประพุดติของผู้นำที่ดี โดยจะบันทึกอยู่ในหลักปรัชญา ความเชื่อทางศาสนา ศิลปธรรม จริยธรรม หรือกฎระเบียบทางสังคมต่าง ๆ การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยที่การศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งเป็น 3 แนวทางดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552)

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา
3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อม และสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เราเรียกว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์

สมคิด บางโม (2552) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยการศึกษาในช่วงนั้นได้อาศัยความเชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีต ที่กล่าวถึงผู้นำและลักษณะเด่น

ของผู้นำ ในสมัยเริ่มต้นนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธรรมดาทั่วไป จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนถึงลักษณะของผู้นำได้ ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะบางประการที่สามารถบ่งชี้ถึงความ เป็นผู้นำ ก็ไม่แน่ว่าบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดี อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำนั้นมีข้อ จำกัดตามที่จะได้กล่าว ดังต่อไปนี้

1. ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้นำจะสนใจแต่ผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมิได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม

2. ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นหาทางประวัติศาสตร์ที่ไม่ได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูล ยังไม่ได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และการวิจัยเข้ามาประยุคต์ทำให้เกิดความไม่แน่นอน และขาดความน่าเชื่อถือ

3. ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไป ลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำก็ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกัน ในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้นำก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมเป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา และประเทศตะวันออก ให้ความสนใจที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยสามารถยกตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ (สัมมา รณินิตย์, 2553) ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโวนา (Lowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโวนาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำแตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้ มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้

บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัด ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ ผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำเสนอความคิด และทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม โดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาคือข้อสรุปร่วมกัน ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจึงมักให้ออกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire or Free-Rein Leader) หมายถึง ผู้นำจะจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่าจะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 ลักษณะจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ปรากฏดังตาราง 1

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

ตาราง 1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำแบบเผด็จการ	การผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
1. ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง	1. นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม	1. กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ
2. เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ	2. กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่มโดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก	2. ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ
3. ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน	3. สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง	3. ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ
4. การติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	4. ในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	4. ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่ม แต่อย่างใดเลย

#### จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ

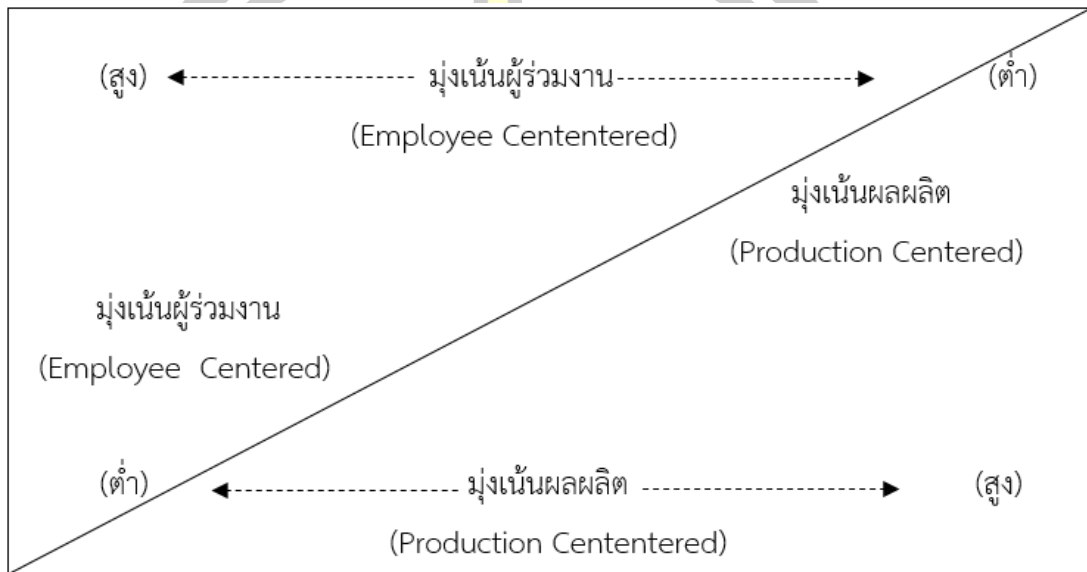
จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวา สามารถสรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่าที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็มีได้บ่งถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำ แต่ละลักษณะอย่างไรก็ดี การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของ ผู้นำในมิติต่างๆ

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ (Yukl, 2010) ดังต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น



2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก ซึ่งสามารถแสดงภาพประกอบ 3



ที่มา : Yukl (2010)

### ภาพประกอบ 3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

จากแบบจำลองแสดงให้เห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผู้ร่วมงานของมหาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่สำคัญของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่รับความสนใจ และมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรมโดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้สนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำ และสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ (Yukl, 2010) ดังต่อไปนี้

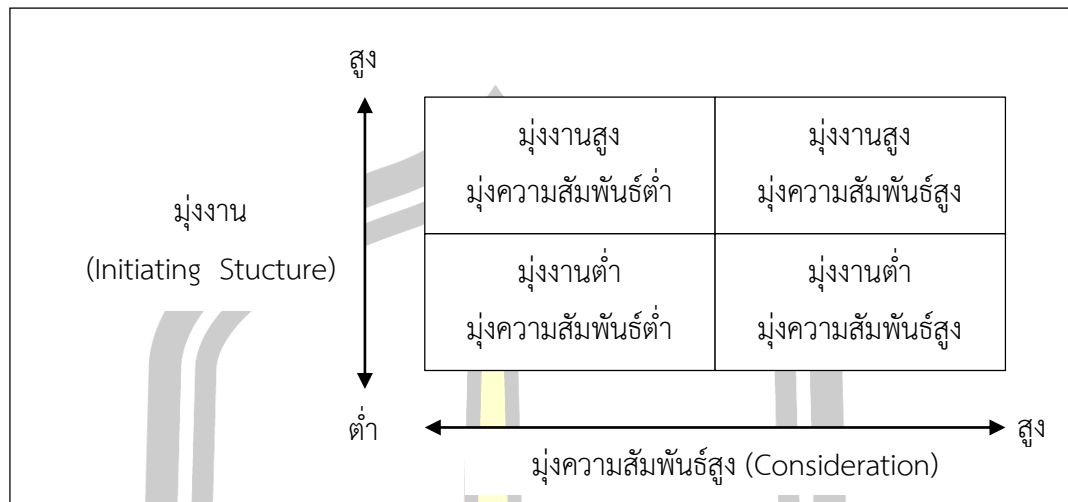
3.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงานแล้วชี้แจงให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงเห็นได้จากการทำงานที่เขาคิดพิถีพิถันในการมอบหมายงานและคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

3.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญเป็นกันเองกับสมาชิกในกลุ่มมีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านทำงานออกมาในรูปความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคลของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำ ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง
1. เป็นกันเอง	1. วางแผน
2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2. ประสานงาน
3. ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	3. สั่งการ
4. เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4. แก้ไขปัญหา
5. คอยช่วยเหลือสนับสนุน	5. ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. รักษาผลประโยชน์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	6. ตำแหน่งงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
	7. สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่การศึกษาของรัฐโอไฮโอมีได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด แต่ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราต่างๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจจะมีลักษณะที่มุ่งโครงสร้างงานและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มุ่งโครงสร้างงานเพียงอย่างเดียว มุ่งความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวหรืออาจจะมาสนใจเลยเลยทั้งสองลักษณะก็ได้ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้รับการยอมรับและนิยมนับจนถึงปัจจุบันจากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน” โดยสามารถแสดงเป็นภาพประกอบให้เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน (Yukl, 2010)



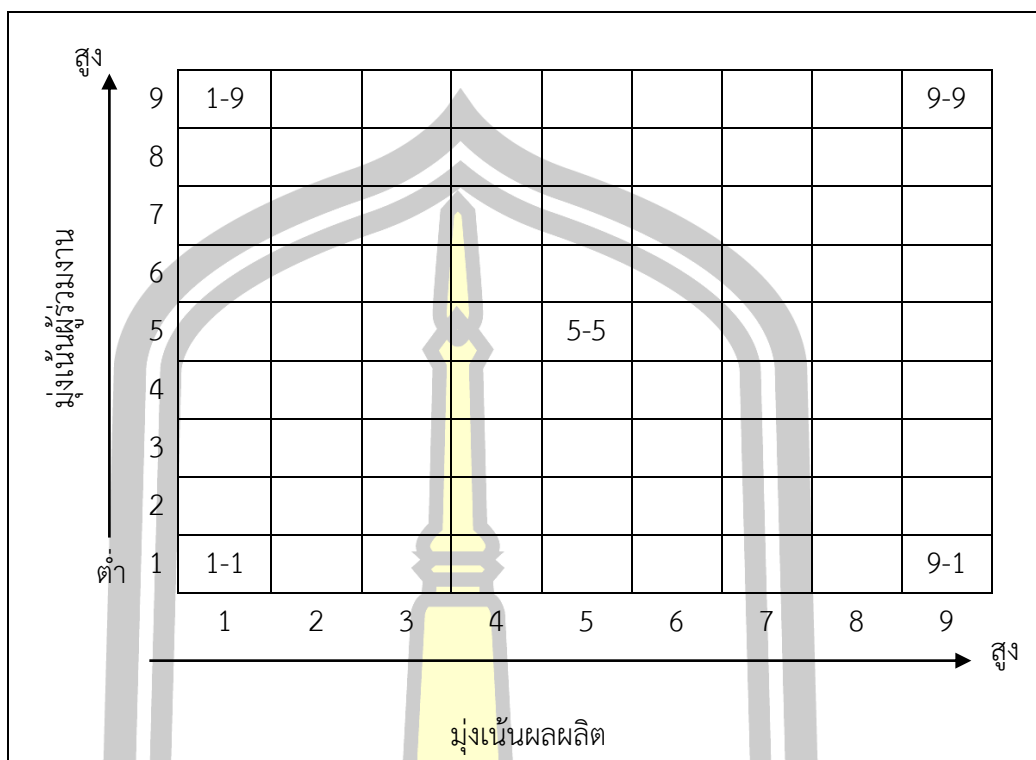
ที่มา : Yukl (2010)

ภาพประกอบ 4 แบบจำลองของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล

#### 4. ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid)

ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งในบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า ตาข่ายพฤติกรรมผู้นำ (Leadership) ซึ่งได้รับการยอมรับนำไปใช้งาน และกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอ Blake และ Mouton กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต (Concern for Production) และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Concern for People) โดยจัดภาวะผู้นำลงบนแกนอ้างอิง ซึ่งจะแทนภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตในแกน X และภาวะผู้นำแบบมุ่งผู้ร่วมงานจะแทนในแกน Y โดยที่ทั้งสองแกนจะตั้งฉากกัน และแต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ 1 ถึง 9 เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก ซึ่งสามารถแสดงการจัดคู่อันดับได้ 5 คู่อันดับ ดังนี้





ที่มา : DuBrin (2012)

#### ภาพประกอบ 5 แบบจำลองตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร

จากภาพประกอบสามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ตามลำดับ ดังนี้

คู่อันดับที่ 1 คือ (1, 1) หมายถึง ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leadership) หรือผู้นำที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากผู้นำจะปล่อยปละละเลยโดยไม่ให้ความสนใจต่อทั้งผลผลิตและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานไม่มีการวางแผน มอบหมายงาน ติดตาม และตรวจสอบ ตลอดจนไม่สนใจต่อความเป็นไปของสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้

คู่อันดับที่ 2 คือ (9, 1) หมายถึง ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production Pusher) จะมุ่งความสนใจไปที่งานสูง โดยจะวางแผน มอบหมายงาน และควบคุมให้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะไม่ค่อยสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ

คู่อันดับที่ 3 คือ (1, 9) หมายถึง ผู้นำแบบนำมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader) ผู้นำจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวเขาในฐานะหัวหน้ากับ

สมาชิกในกลุ่ม โดยเน้นกิจกรรมต่างๆ ทางสังคมแต่จะไม่ให้ความสนใจต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำสโมสร

คู่อันดับที่ 4 คือ (9, 9) หมายถึง ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder) หรือผู้นำในอุดมคติ โดยนักสร้างทีมจะให้ความสำคัญกับทั้งผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ที่ีระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำแบบสร้างทีมจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในการถ่ายทอดกิจกรรมบริหารเพียงแต่เป็นเรื่องยากที่องค์กรหรือหน่วยงานจะมีบุคคลที่พร้อมทั้งสองด้านอยู่ในคนเดียวกัน อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลผ่านการฝึกฝนและการพัฒนาแล้ว เขาก็จะสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำแบบอุดมคติได้

คู่อันดับที่ 5 คือ (5, 5) หมายถึง ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle-of-the road Leader) หรือผู้นำแบบปานกลาง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ซึ่งจะทำให้งานในองค์กรดำเนินไปได้ในระดับหนึ่ง พร้อมทั้งหน่วยงานก็มีความสัมพันธ์กันพอสมควรแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มมีความเป็นเลิศได้โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า การอธิบายถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่แสดงออกโดยสัมพันธ์กับคู่อันดับในตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารได้หลายลักษณะตามคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งอาจจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ โดยการพิจารณาจากคู่อันดับที่มีความสำคัญในการอ้างอิงและอธิบายภาวะผู้นำของบุคคลเป็น 5 คู่อันดับ จะเห็นได้ชัดเจนว่าทฤษฎีตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารได้รับความสนใจและนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่งมีการนำเอาเทคนิคตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารไปประยุกต์ใช้งานในเชิงพาณิชย์จนมาถึงปัจจุบัน จากทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรมีทั้งการมุ่งเน้นผู้ร่วมงานสูงและมุ่งเน้นผลผลิตสูง จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานตลอดไป

#### 5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

Douglas McGregor นักบริหารและนักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกาได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนไว้ในหนังสือ The Human Side of Enterprise เป็น 2 แนวทางซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งอธิบาย (DuBrin, 2012) ได้ดังนี้

1. ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่า คนส่วนใหญ่มีลักษณะเห็นแก่ตัวเกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบและไม่รู้จักความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องปัจจัยทางวัตถุ (Objects) เช่น เงินหรือสิ่งของเป็นเครื่องกระตุ้น ประกอบกับการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวด

2. ทฤษฎี Y มองคนในแง่บวก และมีความเชื่อว่าโดยทั่วไปแล้วแต่ละคนจะมีลักษณะโดยธรรมชาติที่ต้องการจะทำงาน ต้องการรับผิดชอบ มีเหตุผล และรักความเจริญก้าวหน้า สามารถให้ทำงานโดยไม่ต้องควบคุมได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นแนวคิดของผู้บริหารสมัยก่อนที่มีต่อคน ที่เน้นถึงการสั่งการและการควบคุม เพราะเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงานและไม่รับความผิดชอบ ส่วนทฤษฎี Y นั้นมองคนตามสภาพความเป็นจริงและยุติธรรม เห็นส่วนดีของคนบ้าง การใช้ทฤษฎีนี้มาเป็นหลักการบริหารคือการสร้างโอกาส และเปิดช่องทางให้คนได้แสดงความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า แนวความคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มากนัก แต่ในความเป็นจริงแล้วมีบางสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะเด่นเฉพาะด้าน แต่ในทางตรงกันข้ามก็มีอีกหลายสถานการณ์เช่นกันที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งจะสามารถทำให้งานที่ออกมานั้นประสบผลสำเร็จได้ใกล้เคียงกัน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำยังถูกวิจารณ์ถึงความถูกต้อง และเชื่อถือได้ในการเก็บรวบรวมและการประมวลข้อมูล ตลอดจนการไปใช้และได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากล (Universal) และได้มีการศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Study) เพื่อชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของความสอดคล้องและตรงกันข้าม

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา พบว่า จะให้ความสำคัญกับตัวผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำค่อนข้างสูง โดยที่ผู้ศึกษาไม่ได้ให้ความสนใจปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ตามที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่าความหมายของภาวะผู้นำนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ผู้นำคงไม่สามารถแสดงศักยภาพได้หากขาดปัจจัยแวดล้อม ซึ่งปัจจัยแวดล้อมนี้อาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อการนำของผู้นำแต่ละคน ดังนั้นทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) จะพิจารณาถึงสถานการณ์เป็นหลักเพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวถึง (DuBrin, 2012) ดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (Expectation and Readiness) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ เนื่องจากความคาดหวังและความพร้อมจะมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อการนำ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการนำจึงต้องมีการเตรียมพร้อมของสมาชิก ซึ่งอาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมหรือสัมมนา

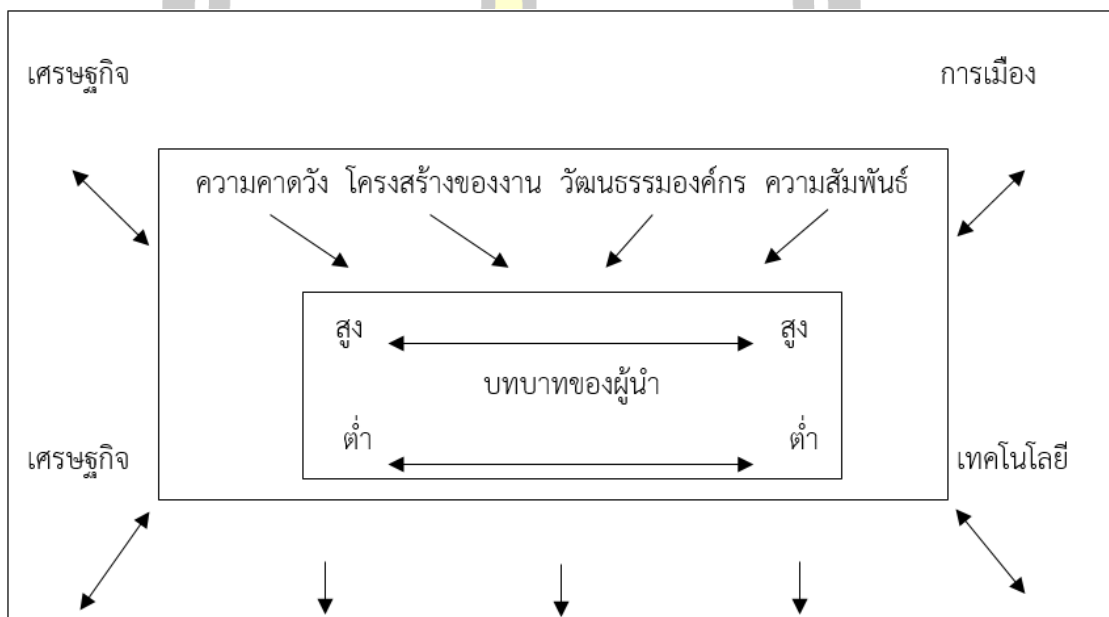
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความซับซ้อนและความยากหรือง่ายของงานเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถจะปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ถ้างานไม่มีความ ซับซ้อนและสมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติ ในทางตรงกันข้ามถ้ามีความซับซ้อนและสมาชิกขาดความชำนาญ ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่คอยติดตามผลงานมากขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นกรอบและเกณฑ์ในการแสดงออกของสมาชิก โดยสมาชิกต้องปฏิบัติตัวสอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ สมาชิกที่อยู่ในองค์การที่เป็นอนุรักษ์นิยม (Conservative) ย่อมมีพฤติกรรมตามประเพณีนิยมที่เน้น

ความมั่นคง ซึ่งแตกต่างจากองค์การสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการแสดงออกและความคิดสร้างสรรค์

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Follower Relationship) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ เนื่องจากความใกล้ชิดและคุ้นเคย ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างทราบว่าอีกฝ่ายจะทำอะไรหรือมีความคาดหวังอย่างไร

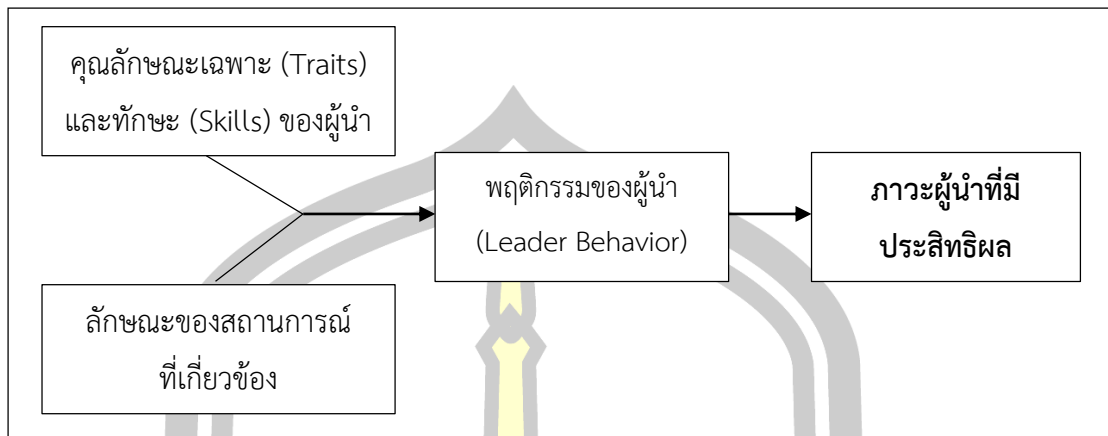
จากแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำสามารถสรุปขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ ปรากฏดังภาพประกอบ 6



ที่มา : DuBrin (2012)

ภาพประกอบ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ Hoy และ Miskel (2008) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หรือภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่งต่อจากเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสมจึงจะบริหารจัดการภายในหน่วยงานหรือองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ซึ่งสามารถอธิบายสรุปได้ปรากฏดังภาพประกอบ 7



ที่มา : Hoy and Miskel (2008)

ภาพประกอบ 7 แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

### 3.1 ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

หากกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการองค์การต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น วิสัยทัศน์ถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม พบว่า แบบแผนเกิดจากพฤติกรรมในภาวะหน้าที่กับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรมในภาวะหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปจัดวางบทบาทของผู้คนและสมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและอะไร ตามมาตรฐานของงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบขององค์การและช่องทางในการสื่อสาร ส่วนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ คือ การที่ผู้นำไปสร้างสัมพันธภาพกับพนักงานหรือสมาชิกของกลุ่ม ให้ความสนับสนุนแก่ผู้อื่นมีการสื่อสารช่วยเหลือการทำงานกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่าลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชิว



ตาราง 3 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ

สถานที่		1	2	3	4	5	6	7	8
ตัวแปรทาง สถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
	โครงสร้างของงาน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน
	อำนาจผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
ความน่าพึงพอใจ ของสถานการณ์	น่าพึงพอใจมาก			น่าพึงพอใจ ปานกลาง			ไม่น่าพึง พอใจมาก		
รูปแบบของผู้นำ ที่เหมาะสมกับ สถานการณ์	ผู้นำเน้นงาน		ผู้นำเน้น ความสัมพันธ์			ผู้นำเน้นงาน			

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่ากรอบแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่าง  
แบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational Demands) ของฟิเดลอร์  
สามารถวัดได้โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้  
คะแนนผู้นำตามตัวเลือกต่าง ๆ 1-8 คุณลักษณะ มีระดับคะแนน 1-8 คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่า  
ผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้ม เป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์  
(Relationship-Oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำ  
จะเป็นผู้นำที่เน้นงาน สถานการณ์ของผู้นำประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่  
สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Quality  
of Leader-Member Relations) ระดับโครงสร้างของงาน (The Degree of Task Structure)  
และอำนาจของผู้นำ (Position Power) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสามารถวัด  
ได้จากเจตคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพ  
ความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือเคารพสนับสนุนผู้นำก็นับว่า  
มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ ระดับโครงสร้างของงานสามารถวัด  
ได้จาก เนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับ  
โครงสร้างของงานออกมาเป็น “แข็ง” หรือ “อ่อน” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่า  
โครงสร้างของงานแข็ง จะส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ อำนาจของผู้นำสามารถวัดได้จาก

ระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจ ผู้นำออกเป็น “มากหรือน้อย” หากผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการติดตาม ประเมินผล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

สรุปได้ว่า แบบจำลองของพิตเลอร์ ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปได้ดีด้วยดี โครงสร้างของงานแข็งและอำนาจของผู้นำมีมาก จะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของงานอ่อนและอำนาจของผู้นำมีน้อย จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนี้ พิตเลอร์ยังอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ 7, 8 เป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก รูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งสองนี้ คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (Task – Oriented) ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจระดับปานกลาง รูปแบบที่สอดคล้อง คือ ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) โดยพิตเลอร์ให้เหตุผลว่า การที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก และไม่น่าพึงพอใจมากเพราะตามสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก คนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำมีอำนาจมาก สิ่งที่ต้องทำคือ ผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก ความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน อำนาจผู้นำน้อย จึงต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องสนใจเรื่องความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง ผู้นำต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน เพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีให้เกิดแก๊งค์ ช่วยทำให้อำนาจของผู้ที่มีอำนาจเพิ่มขึ้น และแก้ไขโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนให้ดำเนินงานไปได้

### 3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

กรอบแนวคิดตามสถานการณ์ของพอล เฮอร์เชย์ (Paul Hersey) และเคนบลันชาร์ด (Ken Blanchard) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อมในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้แบ่งกลุ่ม ของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่ม (Achua and Lussier, 2013) ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2)  
พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3)  
พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง-สูง

4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน  
เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

หากพิจารณาลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ

2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้าง ๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน ปรากฏดังภาพประกอบ 8



ต่ำ ← พฤติกรรมที่เน้นงาน → สูง

ที่มา : Achua and Lussier (2013)

ภาพประกอบ 8 รูปแบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

### 3.3 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง

Dubrin, Dalglish และ Miller (2006) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง (Contingency Leadership in the Executive Suite) จากการค้นคว้าหาแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งทำโดยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้ 5 แนวคิด ซึ่งสรุปปัจจัยเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างอย่างเป็นระบบ โดยปราศจากอคติเกี่ยวกับจุดแข็ง และจุดอ่อน ตลอดทั้งภารกิจขององค์กรผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะใช้วิธีการทดสอบและการออกแบบการปฏิบัติงานด้วยกลยุทธ์ เวลาส่วนใหญ่ของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เวลาถึง 80% กับปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และแนวโน้มตลาด ผู้บริหารระดับสูงควรใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งความสำคัญที่เทคโนโลยี ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งจะต้องใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์

2. แนวคิดด้านมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Human Asset Approach) ผู้บริหารระดับสูงและคณะผู้ทำงานต้องจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงจะใช้วิธีนี้ โดยเชื่อว่าการสร้างกลยุทธ์ด้านมนุษย์ ถือว่าเป็นงานที่สำคัญซึ่งจะทำได้โดยการบริหารให้บุคคลเกิดการเติบโตและพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาทั้งหมดของเขาในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนงานอาชีพ เป้าหมายที่สำคัญของแนวคิดด้านมนุษย์เป็นสินทรัพย์ คือ การพัฒนาหน่วยธุรกิจนี้

3. แนวคิดความเชี่ยวชาญ (Expertise Approach) ความเชื่อที่ว่าความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือการเลือกและการเผยแพร่ทั่วองค์กรในสาขาที่เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เปรียบเทียบการแข่งขันจะมีการอุทิศเวลาทำงานส่วนใหญ่ให้แก่กิจกรรมด้านความเชี่ยวชาญโดยจะการอุปถัมภ์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในความเชี่ยวชาญนี้ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้คือ การวิจัยเทคโนโลยีใหม่ๆ

4. แนวคิดการสกัดกัน (Box approach) แนวคิดนี้จะเกิดขึ้นด้วยการสร้างการสื่อสาร และการดูแลด้วยการควบคุมอย่างใกล้ชิด การควบคุมมีหลายรูปแบบ รวมถึงการตรวจสอบด้านการเงิน การสร้างกฎเกณฑ์ วิธีการดำเนินงาน การสร้างคุณค่าสำหรับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงซึ่งใช้แนวคิดการสกัดกัน (Box Approach) จะอุทิศเวลาทำงานเป็นจำนวนมากเพื่อพิจารณาสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน และยังใช้เวลาเพื่อให้รางวัลกับพนักงานซึ่งมีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานการควบคุม ปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญคือความพอใจแก่พนักงานและลูกค้า

5. แนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Approach) ผู้บริหารระดับสูงถือว่าเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของเขาคือการสร้างสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดความไม่สงบระยะสั้น เช่น ความกังวล การสับสนและมีผลต่อการเงินด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่มีแนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะใช้เวลาสูงถึง 75% ของเวลาของเขาในการพูด ประชุม และใช้รูปแบบอื่น ๆ ของการสื่อสารเพื่อกระตุ้นสมาชิกให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง จะมีการพบปะเป็นประจำกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมากเพื่อเป็นการประกาศแนวทางการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับความยากลำบากที่เกิดขึ้น และจะทำการเปลี่ยนแปลงทันทีที่สามารถทำได้

## ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลาย  
ความหมายดังนี้

ริงสรณ์ ประเสริฐศรี (2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยทำภารกิจต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีมุ่งหมายที่  
สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์  
ต่อองค์กร

3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม  
สมยศ นาวิการ (2544) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า  
หมายถึง บุคคลที่ได้จินตนาการอนาคตขององค์กร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนแก่สมาชิกของ  
องค์กร บันดาลใจ และสนับสนุนแรงจูงใจที่สูงกว่าแรงจูงใจที่สามารถคิดว่าเป็นไปได้จะใช้ปรัชญา  
แบบสัมพัทธ์ ไม่ใช่การทำงานประจำวันของผู้ตาม แต่จะพัฒนาและกระตุ้นผู้ตามเป็นรายบุคคล

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจาก  
ภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
ปกติ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเป็นผู้ที่มิบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบหลาย  
อย่างด้วยกัน คือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง  
ผู้เจรจาต่อรองระหว่างผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร ที่จะขึ้นอยู่กับ  
สถานการณ์และความต้องการจากองค์กร ว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาท และหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า  
ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดาน  
การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ยุดา รักไทย (2542) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ  
บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม  
เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

วิเชียร วิทยอุดม (2548) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ความเป็นผู้นำที่ลดบันดาลความสำเร็จขององค์การด้วยการปลุกฝังความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างลึกซึ้งต่อสิ่งที่องค์การควรจะเป็น และการปลุกฝังค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ สร้างความสำนึกทางหน้าที่ภายในองค์การ กระตุ้นวิถีทางใหม่ของการแก้ปัญหา และ ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ ผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม จะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่การระบวน การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ

Bass และ Avolio (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนาและใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

Burns (1987) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้น โดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจน ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

Yukl (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

Leithwood, Menzies และ Jantzi (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่มโดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤ การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การปลุกเร้าทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกิดความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

## 1.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994)

Bass และ Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำหุ่องค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) รายละเอียดมีดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความ



เชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CRW) ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management-by Exception) การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-Leadership Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood, Menzies และ Jantzi (2000) ได้ระบุจากงานวิจัยหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีองค์ประกอบ 10 ด้านที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (Building school vision and goals)
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
3. การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized support)
4. การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing professional practices and values)
5. การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating high performance expectations)
6. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing structures to foster participation in school decisions)
7. กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices)
8. ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support)
9. กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา (Monitoring school activities) และ
10. เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1987) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความ

ต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

## 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ Rick Warren นักเขียนหนังสือชื่อดัง และเป็นศาสนาจารย์อ่าวโสทางคริสต์ศาสนาได้พยายามนำหลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับหลักการ 7 ประการที่ได้มาจากที่ประชุมขององค์การสหประชาชาติ มาสร้างต้นแบบของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถก่อให้เกิด “พลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ หรือ Synergy of energy” หลักการ 7 ประการ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ (Seven Principles of Transformational Leadership Creating A Synergy of Energy) มีแนวคิดดังนี้

หลักการที่ 1 หลักการ “ทำให้เป็นเรื่องง่าย” (Principle of Simplification) ต้องมีความสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้

หลักการที่ 2 หลักการ “การจูงใจ”(Principle of Motivation) ต้องมีประสิทธิผลสูงในการทำให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับ และเกิดความยึดมั่น ผูกพันขึ้น

หลักการที่ 3 หลักการ “การเอื้ออำนวยความสะดวก” (Principle of Facilitation) ต้องมีความสามารถในการเอื้ออำนวย การเรียนรู้ ของบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นทีม และผู้ที่เป็นทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการที่ 4 หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle Innovation) ความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จและมีประสิทธิผล

หลักการที่ 5 หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of Mobilization) ความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการระบุ ปัญหา การจัดปัจจัย และการมอบอำนาจการ ตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

หลักการที่ 6 หลักการเตรียมความพร้อม (Principle of Preparation) ความสามารถของผู้นำที่จะไม่หยุดการเรียนรู้ไม่ว่ามีหรือไม่มีใครช่วยเหลือก็ตาม

หลักการที่ 7 หลักการแห่ง “การสิ้นสุด” (Principle of Determination) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องรู้จักพอและรู้ว่าเมื่อไรควรหยุด

### 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุนทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

Yukl (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร 3) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

Covey (2004) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรรให้ออกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรค

ทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Adegoke, Munshi และ Fred (2009) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้าง ความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับ ความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมาตรฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณชน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจ

ผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้อธิบายว่า คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม
- 3) การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา(Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา และ
- 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการ

พูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

Bass (1997) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุนสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้

Bass และ Riggio (2006) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของ

ทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือ  
 ผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง  
 แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์  
 และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และ  
 บ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวก  
 เขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)  
 คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความ  
 ต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิด  
 สิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการ  
 ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบ  
 ใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของ  
 ปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา  
 และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ  
 ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น 4) การคำนึงถึง  
 ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ  
 บุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า  
 และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของ  
 ปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อน  
 ร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของ  
 การให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ  
 ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจใน  
 ความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้  
 บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่  
 เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้สรุปได้ว่า นักวิชาการได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบ  
 ไว้สอดคล้องกัน สรุปได้ปรากฏดังตาราง 4



ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	Bass และ Riggio (2006)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2554)	Adegoke, Munshi and Fred (2009)	Covey (2004)	ความถี่ (Frequency)
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	5
รวม	4	4	4	4	4	

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการ เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่า องค์ประกอบเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนักวิชาการกล่าวถึงความถี่สูง ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)

องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1.4 ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

นักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ดังนี้

Bass และ Avolio (1994) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) ว่าเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและ

ต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ประยุทธ์ ชูสอน (2548) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีการยอมรับ แสดงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถวางแผนและการจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียน และใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน เน้นในสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีประสิทธิภาพ เน้นความรู้รอบยออดทางการศึกษา (Conceptual knowledge) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ มีความเชื่อในความสำคัญและมีคุณค่าต่อโรงเรียน เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ พยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง

รัตติกรณ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ

องค์ประกอบการการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	Bass and Avolio (1994)	ประยูทธ ชูสอน (2548)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)	โสภณ ภูเก้าล้วน (2551)	ความถี่
1. การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	✓	✓	✓	✓	4
2. การเห็นคุณค่าในตนเอง/เชื่อมั่นในตนเอง	✓		✓	✓	3
3. มีความฉลาดทางอารมณ์	✓	✓	✓	✓	4
รวม	3	2	4	4	

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ

1. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม และศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจในการทำงาน

2. การเห็นคุณค่าในตนเอง ได้แก่ การสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในการทำงาน การแสดงออกถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร

3. ความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ การมีความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

นักวิชาการได้ศึกษาและเสนอแนวคิดการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการเน้นจิตวิญญาณทีม (Team spirit) กระตุ้น (Motivate) หาความหมายและท้าทาย (Provide meaning and challenge)

Covey (2007) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ใช้แรงจูงใจในการแสดงออก การสนับสนุน ความสามารถในการสื่อสาร

Kendra (2009) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถพูดแนะนำและโน้มน้าวให้แก่ผู้ตามได้มองเห็นคุณค่าเกิดความกระตือรือร้น และผู้นำสามารถแนะนำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้เกิดกิเลสและนำหลักคุณธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้าง

จิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

พรศิษฐ์ คาร์อด (2549) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเท ความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูด การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจกับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ ปลุกใจให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแผนงานแห่งการทำหาย ส่งเสริมการกล้าคิดกล้าปฏิบัติในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน

ตรุณี ชันชวา (2551) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่างานเห็นว่างานนั้น ทำหายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้บริหารโรงเรียนใช้ คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจ

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด เป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งท้าทาย และมีคุณค่าต่อตนเอง

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบการกระตุ้น ให้เกิดแรงบันดาลใจ	Bennis and Nanus (1985)	Covey (2007)	Kendra (2009)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	พรศิษฐ์ ค้ารอด (2549)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ดร.ณิ ชันขวา (2551)	เพ็ญพร ทองคำสุก (2553)	ความถี่
1. การสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2. มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. การสนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร	✓	✓							2
รวม	3	2	2	2	2	2	2	2	

จากตาราง 6 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ

1. การสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ

2. การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ได้แก่ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร และการสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ดังนี้ Bennis และ Nanus (1985) กล่าวถึงการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & innovation)

Miles (1997) กล่าวถึงการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการในเชื่อมโยงแนวคิดและการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิด

ประโยชน์ต่อทุกคนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม สำหรับความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในคนทุกคนและสามารถส่งเสริมให้สูงขึ้นได้

Covey (2007) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ว่าผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์มีการเชื่อมโยงโครงสร้าง วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

Kendra (2009) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงให้โอกาส ผู้นำสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้ตาม ผู้นำสามารถสนับสนุนผู้ตามเพื่อค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการทำงานและโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

ประยุทธ ชูสอน (2548) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

ทิพวรรณ โอชคลัง (2549) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาและต้องการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ





จากตาราง 7 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านของการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา คือ

1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ การคิดหาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ การมองโลกและปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่ดี คิดเชิงบวก และการมีจินตนาการ คิดริเริ่ม เพื่อก่อเกิดนวัตกรรมในการทำงาน
2. การคิดเชิงบูรณาการ ได้แก่ การแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน และการมีสติปัญญาในการบูรณาการความคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

Bass (1985) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ เป็นการดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญโดยผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้ตาม

Podsakoff (1990) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน Tichy และ DeVanna (1986) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่เชื่อมั่นในผู้ตาม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ สนใจผู้ตามและมอบอำนาจให้เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง ความสำคัญการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นโดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทน และมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถดูใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม

Bass (1985) กล่าวถึง ความสำคัญการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตามทราบจุดเด่นจุดด้อยของ ผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วยการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงานโดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบห่าง ๆ กันมีการติดต่อแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทราบถึงความแตกต่างของผู้ตามทั้งในด้านศักยภาพและการรับผิดชอบในหน้าที่ มีการให้คำปรึกษาในการทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การพัฒนาระดับความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยงมีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน และเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการตามปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

วนิชชัย แสงหม่น (2552) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่ปรึกษา สอนให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเราที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

Bass และ Avolio (1994) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีดังนี้ 1) การคำนึงถึงการพัฒนา 2) การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล 3) การเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำสนใจ ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 8 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ				ความถี่
	ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548)	รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551)	วณิชชัย แสงทมน (2552)	Bass and Avolio (1994)	
1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	✓	4
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ	✓		✓		2
3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	4
4. การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา	✓	✓	✓	✓	4
5. การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล	✓	✓	✓		3
6. การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึก ว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ	✓	✓			2

จากตาราง 8 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่าง ประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ ได้แก่ การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล
3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร ได้แก่ สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งแยก สร้างแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
4. การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา ได้แก่ การให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงานต่าง ๆ

5. การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยก

6. การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่า มีความสำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม การกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

## 2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างหลากหลาย ดังนี้

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ดำเนินงานด้วยการคิดต่าง คิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมนา รธนิชย์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจสร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ

Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้ให้ความหมายว่าแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อ “Creative Leadership Developing future leader” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources) โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็น ต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางวิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership without ego)โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับ

การพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status Quo)

Palus และ Horth (2002) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิด และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิงเพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลอง ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

## 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

Mungskasem (2001) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรหรือชุมชนนั้นมีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่นให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจและลงมือ ทำตามแผนที่ตั้งไว้อย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากสมาชิกได้ มีมุมมองเชิงบวกที่ทำวิกฤตให้เป็นโอกาส และมีความสามารถในการปรับตัว อย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

Palus และ Horth (2002) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิด และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Dubrin (2007) ศาสตราจารย์ทางด้านการจัดการจาก Rochester Institute of Technology ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรมี

1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Abilities) 3) บุคลิกภาพ (Personality) 4) พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู (Social Habits and Upbringing)

Danner (2008) ซึ่งเป็นอาจารย์สอนที่ Ohio University ได้ทำการศึกษาและวิจัย ในหัวข้อ Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความไว้วางใจ (Trust) ในวิธีการและกระบวนการในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันสนับสนุนให้เกิดความสร้างสรรค์จากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง

Basadur (2004) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ด้านนวัตกรรมและจิตวิทยาองค์การแห่ง McMaster University ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Others to Think Innovatively Together : Creative Leadership” สรุปแนวคิด และสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่น (Leading People) ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด ถี่ถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็น ที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้ อย่างรวดเร็วว่า รู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้อง มีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นตอน จากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความ สมบูรณ์ แบบยิ่งขึ้นได้

Coste (2009) ผู้อำนวยการ Research of the American Creativity Association ได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่การพัฒนา องค์การเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership and Women” ซึ่งประกอบไปด้วย มีความท้าทายและการมีส่วนร่วม (Challenge and Participle) ความมีอิสระ (Freedom) มีความไว้วางใจ/การเปิดเผย (Trust/Openness) การให้เวลาสำหรับการคิด (Idea Time) ความสนุกสนาน/มีอารมณ์ขัน (Playfulness/Humor) การลดความขัดแย้ง (Conflict) การส่งเสริม ความคิดเห็น (Idea Support) การโต้แย้ง (Debato) และการกล้าเสี่ยง (Risk Taking) Stoll และ Temperley (2009) ศาสตราจารย์ใน University of London และเป็นผู้อำนวยการ Centre for Educational Leadership ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership : A Challenge of Our Times” ซึ่งสรุป สาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อ โอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิด และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อ “Creative Leadership Developing Tuture Leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources) โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางวิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership Without Ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กรและความท้าทาย (Challenging) ที่สลบซับซ้อนมากกว่าการคง สภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status Quo)

กรองทิพย์ นาควิชตร (2553) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบ และการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำหรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษา เพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษา พัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” รวมทั้งนักศึกษา ก็ควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มี ทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

### 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

Chernin (2001) ผู้อำนวยการ FOX ใน Los Angeles และทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในบทความชื่อ “Creative Leadership : Strength of Ideas The Power of The Imagination” ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิง



สร้างสรรค์ เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) มีแรงบันดาลใจ 2) มีวิสัยทัศน์ และ 3) มีจินตนาการ

Bennis (2002) เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันภาวะผู้นำเป็นที่ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และ Harvard University ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในบทความชื่อ “Creative Leadership” จาก [ABI] Chulalongkorn University (Distributor) ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การควบคุมซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Sternberg (2006) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบไว้ในบทความวารสารหัวข้อผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับการตัดสินใจว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การตัดสินใจที่ชาญฉลาด 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีวิสัยทัศน์และ 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Casse และ Claudel (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Robinson (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) มีการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีอิสระในการคิด 4) เน้นการทำงานร่วมกัน และ 5) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Moghali (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายร่วมกัน 2) มุ่งเน้นงานเป็นหลัก 3) ความเป็นมืออาชีพ 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) เป็นนักประสานงาน

Palus และ Horth (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) มีอารมณ์ขัน 5) มีการทำงานร่วมกัน และ 6) มีความสามารถในการแก้ปัญหา

Stoll และ Tempered (2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบไว้ในบทความในวารสารวิชาการหัวข้อผู้นำความคิดสร้างสรรค์กับความท้าทายว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว 2) มีความคิดสร้างสรรค์และ 3) คำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

พลสุ เดชะรินทร์ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบไว้ในผู้จัดการ 360 องศา  
 รายสัปดาห์ในหัวข้อ “Complexity และ Creativity สองปัจจัยสำหรับผู้นำในอนาคต” ว่า  
 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีความคิดสร้างสรรค์ และ  
 2) ปรับกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2553) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
 ประกอบด้วย 1) มีทักษะการคิดวิเคราะห์ 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) มีจินตนาการ  
 4) การทำงานเป็นทีมผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์	Bennis (2002)	Sternberg (2006)	Robinson (2007)	Moggridge (2008)	Palus and Horth (2009)	ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2553)	ความถี่
1. การมีวิสัยทัศน์	✓	✓			✓		3
2. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		✓	✓		✓		4
3. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	✓		✓				3
4. การมีความคิดสร้างสรรค์		✓	✓	✓		✓	4
5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม			✓		✓	✓	3
6. การมุ่งทำงานให้สำเร็จ	✓			✓			2
7. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน				✓			1
8. การตัดสินใจ		✓					1
9. การมีความสามารถในการแก้ปัญหา					✓		1
10. การมีทักษะและความชำนาญ					✓	✓	2
11. การเป็นนักประสานงาน				✓			1
12. การมีอิสระในการคิด			✓				1
13. การมีความเป็นมืออาชีพ				✓			1
14. การมีอารมณ์ขัน					✓		1
15. การมีความไว้วางใจ	✓						1
16. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง						✓	1

จากตาราง 9 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่าง ประเทศเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมหลายด้าน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่ผู้วิจัยไม่ได้เลือกนำมาเป็นกรอบแนวคิดก็เพราะบางด้านมีลักษณะที่สื่อความหมายคล้ายคลึงกันซ้อนเร้นอยู่ โดยด้านการมุ่งทำงานให้สำเร็จคล้ายคลึงกับด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีเป้าหมายที่ชัดเจนคล้ายคลึงกับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจคล้ายคลึงกับด้านคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านมีความสามารถในการแก้ปัญหาคล้ายคลึงกับด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการมีทักษะและความชำนาญคล้ายคลึงกับด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการเป็นนักประสานงานคล้ายคลึงกับด้านคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิสระในการคิดคล้ายคลึงกับด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านมีความเป็นมืออาชีพคล้ายคลึงกับด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมีอารมณ์ขันคล้ายคลึงกับด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านแรงบันดาลใจคล้ายคลึงกับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความไว้วางใจคล้ายคลึงกับด้านคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คล้ายคลึงกับการมีวิสัยทัศน์

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 2 คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม

#### 2.4 ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงมีผู้ให้ความหมายและองค์ ประกอบตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

### ความหมายขององค์ประกอบ “การมีวิสัยทัศน์”

วันทนา เมืองจันทร์ (2542) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญาซึ่งอาจจะหมายถึง การสร้างความฝัน และมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง

ณัชพล ชันทองทิพย์ (2542) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันซึ่งจุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำทนาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

Bennis และ Nanus (1985) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพองค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

Kolter (1997) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

### ตัวชี้วัดองค์ประกอบ “การมีวิสัยทัศน์”

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2541) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การทำงานเป็นทีม (Team work) การมีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

ไพฑูรย์ สีนสารรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารแต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่

วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

Bennis และ Nanus (1985) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ว่า ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบ ตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกรับมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งวิสัยทัศน์ จะต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) และการประเมินวิสัยทัศน์ (Evaluating)

Sashkin และ Sashkin (2003) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ ว่า บริบท 3 ประการของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้น ประกอบด้วย พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และการสร้างวัฒนธรรมผู้มีวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้อง ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัด	น.กวีชาการ วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541)	ไพฑูริย์ สิมลารัตน์ (2553)	Bennis และ Nanus (1985)	Sashkin และ Sashkin (2003)	ความถี่
1. การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	4
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	4
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓	✓	4
4. การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์	✓	✓			2
5. การประเมินวิสัยทัศน์			✓		1

จากตาราง 10 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำเอามุมมอง และแนวคิดของทุกภาคส่วนมากำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์
  2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ได้แก่ การเผยแพร่พันธกิจ กลยุทธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ
  3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่ การเปิดใจกว้างยอมรับ ความคิดเห็นจากผู้อื่น ส่งเสริมครูเผยแพร่ผลงานและนวัตกรรม
  4. การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การยกย่องมอบรางวัลกับครูและนักเรียน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา
  5. การประเมินวิสัยทัศน์ ได้แก่ การประเมินและนำเอาข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข
- องค์ประกอบที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

ความหมายขององค์ประกอบ “การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล”

Bass (1985) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจที่ได้บังคับบัญชา มีต่อผู้นำ เป็นการดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล มอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้ตาม

Podsakoff (1990) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน Tichy และ DeVanna (1986) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่เชื่อมั่นในผู้ตาม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ สนใจผู้ตาม และมอบอำนาจให้เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำสนใจ ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง ความสำคัญการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นโดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทน และมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม

Bass (1985) กล่าวถึง ความสำคัญการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตามทราบจุดเด่นจุดด้อยของ ผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงานโดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบต่าง ๆ กันมีการติดต่อแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนโดยพยายาม ค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทราบถึงความแตกต่างของผู้ตามทั้งในด้านศักยภาพและการรับผิดชอบในหน้าที่ มีการให้คำปรึกษาในการทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การพัฒนาระดับความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม

ตัวชี้วัดองค์ประกอบ “การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล”

รัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยงมีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการตามปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

วนิชชัย แสงหม่น (2552) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเราที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

Bass และ Avolio (1994) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีดังนี้ 1) การคำนึงถึงการพัฒนา 2) การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล 3) การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา



จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นักวิชาการ	ธวัชชัย ทอมยามเย็น (2548)	รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551)	วณิชชัย แสงหมั่น (2552)	Bass and Avolio (1994)	ความถี่
ตัวชี้วัด					
1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	✓	4
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจาย ความรับผิดชอบ	✓		✓		2
3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการ ของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	4
4. การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา	✓	✓	✓	✓	4
5. การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล	✓	✓	✓		3
6. การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึก ว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ	✓	✓			2

จากตาราง 11 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศ  
และต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ตัวชี้วัดขององค์ประกอบ  
ด้านของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง  
ความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ ได้แก่  
การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล

3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร ได้แก่ สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งแยก สร้างแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

4. การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา ได้แก่ การให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงานต่าง ๆ

5. การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยก

6. การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่า มีความ สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งที่ ยุติธรรม การกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 3 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation)

นักวิชาการได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation) ดังนี้

ความหมายขององค์ประกอบ “การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว”

กันยา สุวรรณแสง (2532) ให้ความหมายว่า การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การปรับกายใจให้อยู่ในสังคมได้ในสภาวะแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีความสุข

ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และทัศนาก ทองภักดี (2543) ให้ความหมายว่า การปรับตัวหมายถึง การที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน และพยายามปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเองจนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่าง มีความสุข ปราศจากความคับข้องใจ

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2544) ให้ความหมายว่า การปรับตัว คือ การที่บุคคล สามารถสร้างหรือขัดเกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบแผนของสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้สามารถบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ทำให้มีชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งทางกายและจิตใจ ไม่เกิดผลเสียทั้ง ต่อตนเองและผู้อื่น

Bernard (1997) ให้ความหมายว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคล สามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเอง และโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคมมีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

Coleman (1981) ให้ความหมายว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของ ความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้าน บุคลิกภาพด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

วณิช สุธาร์ตัน (2547) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์ และ เปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดและมองสิ่งต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่า ความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้น ระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

ตัวชี้วัดองค์ประกอบ “การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว”

ป. มหาพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่า การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ บุคคล วิธีการและกระบวนการทำงานโดยมีตัวชี้วัดคือ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 2) การปรับตัวเข้ากับบุคคล และ 3) การปรับตัวเข้ากับวิธีการและกระบวนการทำงาน

วณิช สุธาร์ตัน (2547) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์ และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ ปล่อยความคิดให้เป็นอิสระจากความคิดเก่า ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัว พร้อมที่จะตรวจสอบความคิด และการมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นว่าประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ

Cho และคณะ (2010) ที่กล่าวไว้ในบทความ Journal of Creative Behavior ระบุว่า คำนียามของการมีความยืดหยุ่น เป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติ และได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Lussier และ Achua (2001) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่า การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นคือความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์

Guilford (1959) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่า ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทเป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนา

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายและตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ ความมีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นคือการเปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลายตรงกันข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดใดความคิดหนึ่ง โดยมีตัวชี้วัดคือ 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความมีอิสระ และ 3) ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Dubrin (2010) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นคือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ปรากฏดังตาราง 12



ตาราง 12 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ	ป. มหาจันทร์ (2539)	วินิช สุธาร์รัตน์ (2547)	Cho และคณะ (2010)	Lussier และ Achua (2001)	Guilford (1959)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546)	Dubrin (2010)	ความถี่
1. การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ	✓	✓	✓						3
2. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓				✓	5
3. การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ		✓						✓	2
4. การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย					✓	✓	✓		3

จากตาราง 12 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านของความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือ

1. การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ มีความตื่นตัว กระจับกระจ่าง คล่องแคล่วในการทำงาน การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล
2. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ได้แก่ การเคารพสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน การสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน
3. การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาาร่วมกัน
- 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย ได้แก่ เต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ

#### องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ดังนี้

ความหมายขององค์ประกอบ “การมีความคิดสร้างสรรค์”

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลแ่งมุมการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือเพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

De Bono (1982) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการมองหาทางเลือกหลายทิศทาง โดยการคิดอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งในแนวกว้างและแนวลึก ตลอดจนสามารถสร้างแนวคิดใหม่ ซึ่งอาจต่างไปจากแนวความคิดเดิมบ้างเล็กน้อย หรือแปลกไปจนไม่คงแนวความคิดเดิมไว้เลย

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ ว่าเป็นความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลแ่งมุมการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา ทำงานงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ ว่า หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

กล่าวสรุปได้ว่า ความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์การหรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม

### ตัวชี้วัดองค์ประกอบ “การมีความคิดสร้างสรรค์”

กรมวิชาการ (2535) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดริเริ่ม

ชาติ แจ่มนุช (2545) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นการคิด เพื่อให้ค้นพบสิ่งใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่างจากเดิม โดยมีตัวชี้วัดคือ มีความคล่องแคล่วในการคิด มีความยืดหยุ่นในการคิด และมีความริเริ่ม

ขวัญตา ทุนเทพย์ (2545) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความคิดสร้างสรรค์ว่า ความสามารถทางสมองของบุคคลในการคิดหาคำตอบหลาย ๆ คำตอบ เพื่อสนองต่อสิ่งเร้าทำให้เกิดการคิดที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ผสมผสานให้เกิดสิ่งใหม่และแตกต่างแปลกไปจากคนอื่น ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ ความคิดคล่อง ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนในระดับที่แตกต่างกัน และสามารถส่งเสริมพัฒนาขึ้นได้

จิตติมา วรณศรี (2550) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความคิดสร้างสรรค์ว่า ความสามารถของบุคคลในการคิดการทำให้สิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ ความคิดริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิดและความละเอียดลออในการคิด

Guilford (1967) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการมีความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองในการคิดหลายทิศทางหลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จและยังอธิบายเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยตัวชี้วัดคือ ความสามารถในการริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิดและความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีความคิดสร้างสรรค์ ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 การสังเคราะห์หัวข้อวัตของการมีความคิดสร้างสรรค์

หัวข้อวัต	นักวิชาการ					ความถี่
	กรมวิชาการ (2535)	ชาติ แจ่มบุษ (2545)	ขวัญตา ทนเทพย์ (2545)	จิตมา วรณศรี (2550)	Guilford (1967)	
1. มีความคล่องแคล่วในการคิด	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. มีความยืดหยุ่นในการคิด	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. มีความคิดละเอียดลออ			✓	✓		2

จากตาราง 13 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับหัวข้อวัตของการมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อวัตขององค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ คือ

1. มีความคล่องแคล่วในการคิด ได้แก่ แสวงหาความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร คำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ

2. มีความยืดหยุ่นในการคิด ได้แก่ ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม

3. มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และคิดนอกกรอบในการทำงาน

4. มีความคิดละเอียดลออ ได้แก่ มีความคิดเชิงบวก มองเห็น วิกฤติเป็นโอกาส มีความสามารถในการบริหารมีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดีคิดอย่างมีระบบ

องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ดังนี้

ความหมายขององค์ประกอบ “การทำงานเป็นทีม”

สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2535) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานมีการ



ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม และรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์การ รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การเนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุดโดย สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

วิภาพร มาพบสุข (2542) ให้ความหมายถึงการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลมากกว่า 1 คน มารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน และมีปฏิริยาและการรับรู้ต่อการรวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าการทำงานเป็นทีม คือ การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงานการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญด้วยเหตุผลและความจำเป็นเพราะลำพังคน ๆ เดียวจะทำงานให้สำเร็จได้ยาก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดองค์ประกอบ “การทำงานเป็นทีม”

ปริญญา ตันสกุล (2552) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกันและได้กำหนดตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) ต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน 3) รับผิดชอบในความสำเร็จ และ 4) มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน

ทศนา แชนมณี (2548) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมว่า 1) มีเป้าหมายร่วมกัน 2) มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงาน 4) มีความร่วมมือประสานงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) มีผลประโยชน์และการจัดสรรผลตอบแทนอย่างยุติธรรม และ 6) มีการตัดสินใจร่วมกัน

เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมว่า การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกการมอบหมายงานการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญด้วยเหตุผลและความจำเป็น เพราะลำพังคน ๆ เดียวจะทำงานให้สำเร็จได้ยาก และได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมดังนี้

- 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) การร่วมมือประสานงาน
- 5) การจัดสรรผลประโยชน์ และ
- 6) การตัดสินใจร่วมกัน

Peter และคณะ (1975) ได้ตัวชี้วัดบทบาทในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ดังนี้

- 1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
- 2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย
- 3) การปรึกษาหารือกัน
- 4) การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน และ
- 5) การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

Woodcock (1989) ให้ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมว่า ทีมคือ กลุ่มของบุคคลผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะทำงานร่วมกันจนสำเร็จ และได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ

- 1) ความสมดุลในบทบาท
- 2) การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย
- 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
- 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
- 5) การให้ความร่วมมือและการจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- 6) วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว
- 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
- 8) การทบทวนการทำงานของทีมนอย่างสม่ำเสมอ
- 9) การพัฒนาบุคลากร
- 10) ความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่ม และ
- 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม ปรากฏดังตาราง 14



ตาราง 14 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ	ปริญญา ตันสกุล (2552)	พิตนา แซมมณี (2548)	เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552)	Peter และคณะ (1975)	Woodcock (1989)	ความถี่
1. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓			✓	4
2. มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน	✓	✓	✓			✓	4
3. มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร		✓	✓	✓	✓	✓	4
4. มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรร อย่างยุติธรรม			✓	✓	✓		3
5. การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการ ปฏิบัติงานที่คล่องตัว					✓	✓	2
6. มีภาวะผู้นำ ทบทวนการทำงานและพัฒนาบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ					✓	✓	2

จากตาราง 14 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศ และต่าง ประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบ ด้านของการทำงาน เป็นทีม คือ

1. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด

2. มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงาน

3. มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา

4. มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม ได้แก่ มีการให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ

5. การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน มอบความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

6. มีภาวะผู้นำ ทบทวนการทำงานและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่การจัดการฝึกอบรมประจำการในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สำหรับการวิจัยนี้ได้ว่า เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการนำและการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

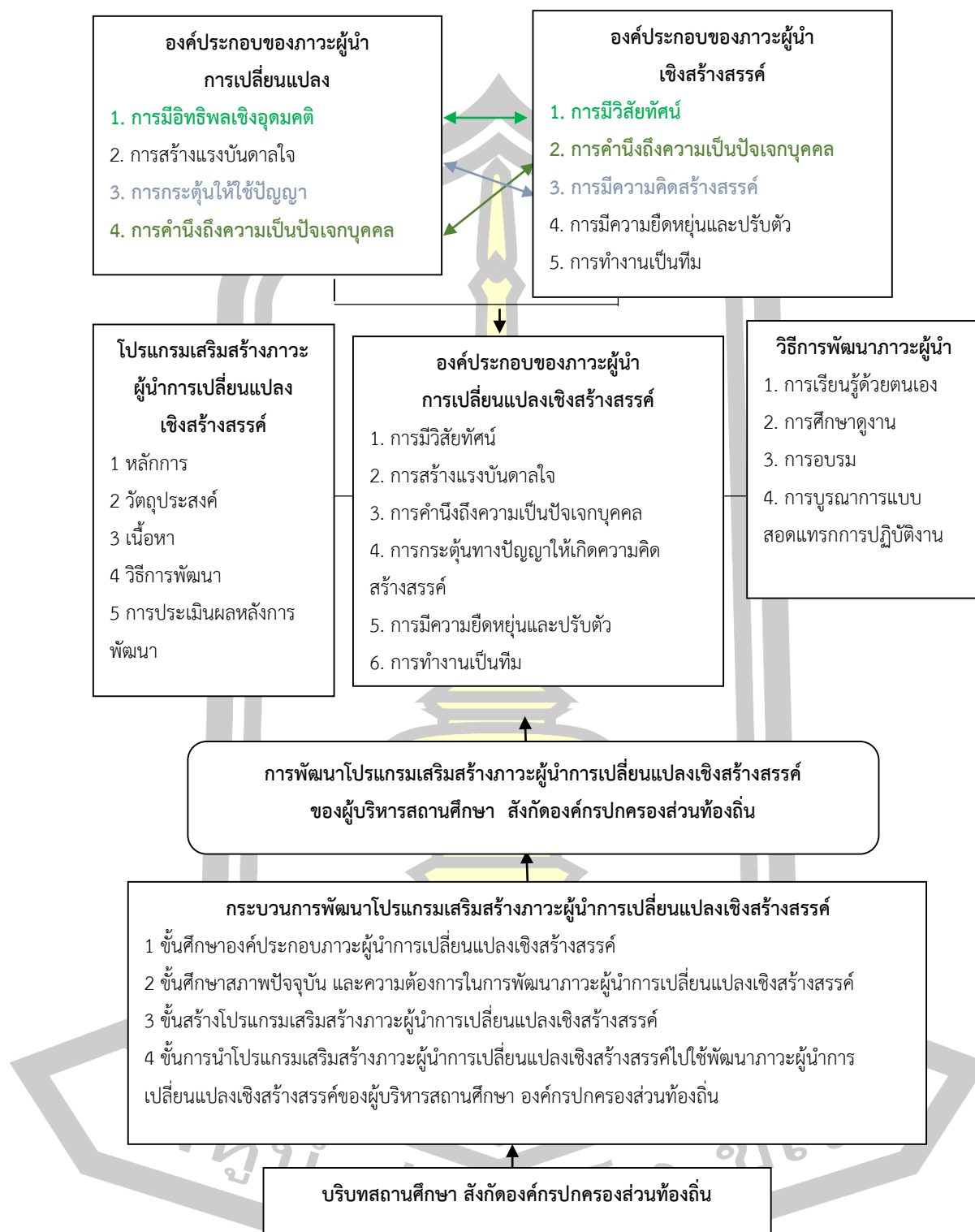
- องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- องค์ประกอบที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- องค์ประกอบที่ 3 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว
- องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดสร้างสรรค์
- องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียง สอดคล้องกัน นำมาจัดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

1. กรอบแนวคิดการเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรากฏดังภาพประกอบ 9

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ 9 กรอบแนวคิดการเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบดังนี้
- องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
  - องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
  - องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
  - องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว
  - องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม

ตาราง 15 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีวิสัยทัศน์	<p>1) การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำเอามุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมากำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์</p> <p>2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ได้แก่ การเผยแพร่พันธกิจ กลยุทธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ</p> <p>3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่ การเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น ส่งเสริมครูเผยแพร่ผลงานและนวัตกรรม</p> <p>4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การยกย่องมอบรางวัลกับครูและนักเรียน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา</p> <p>5) การประเมินวิสัยทัศน์ ได้แก่ การประเมินและนำเอาข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข</p> <p>6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม และศีลธรรมประกอบการตัดสินใจในการทำงาน</p> <p>7) การเห็นคุณค่าในตนเอง ได้แก่ การสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในการทำงาน การแสดงออกถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	8) ความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ การมีความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	<p>1) การสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ</p> <p>2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ได้แก่ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร และการสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน</p>
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<p>1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง</p> <p>2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ ได้แก่ การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล</p> <p>3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร ได้แก่ สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งแยก สร้างแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้</p> <p>4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา ได้แก่ การให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานต่างๆ</p> <p>5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาไม่มีการแบ่งแยก</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม การกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	<p>1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และคิดนอกกรอบในการทำงาน</p> <p>2) การคิดเชิงบูรณาการ ได้แก่ การแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน และการมีสติปัญญาในการบูรณาการความคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร</p> <p>3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด ได้แก่ แสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร คำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ</p> <p>4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด ได้แก่ ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม</p> <p>5) การมีความคิดละเอียดลออ ได้แก่ มีความคิดเชิงบวก มองเห็น วิกฤติเป็นโอกาส มีความสามารถในการบริหารมีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดีคิดอย่างมีระบบ</p>
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	<p>1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการทำงาน การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล</p> <p>2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ได้แก่ การเคารพสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน การสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน</p>



ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<p>3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ ได้แก่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างเท่าเทียมกัน เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน</p> <p>4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย ได้แก่ เต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญอิสระในการตัดสินใจ</p>
6. การทำงานเป็นทีม	<p>1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด</p> <p>2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่างๆ ในทีมงาน</p> <p>3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา</p> <p>4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม ได้แก่ มีการให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ</p> <p>5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงาน มอบความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในทีมงานว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้</p>

## แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development)

McCauley และ Hughes-James (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

Lawson (2008) ที่ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นทางการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal และ Jordahl (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

Petrie (2011) กล่าวถึง แนวโน้มในการพัฒนาความเป็นผู้นำในอนาคต โดยมีแนวโน้มที่น่าสนใจในการพัฒนาอยู่ 4 แนวโน้ม คือ 1) มุ่งพัฒนาผู้นำตามแนวตั้งมากขึ้น (มุ่งเน้นขั้นตอนการพัฒนา) 2) ผู้นำแต่ละบุคคลจะกลายเป็นผู้พัฒนารูปแบบในการพัฒนาตนเอง 3) การพัฒนาผู้นำจะลดการเป็นผู้นำแบบเดี่ยว โดยจะมีการเพิ่มมากขึ้นของการสร้างพลังร่วมในกลุ่ม 4) การพัฒนาผู้นำยุคใหม่จะต้องมีการนำนวัตกรรมการพัฒนาเข้ามีส่วนในการพัฒนาผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า ภารกิจขององค์กรในการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงส่วนสำคัญของภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ มีกิจกรรม และกระบวนการที่จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนาการบริหาร ได้แก่

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-awareness and Self-discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้

การเรียนรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเอง ทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ 1) การสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) โดยมีรายละเอียด ปรากฏดังภาพประกอบ 10



ที่มา : Dubrin (2007)

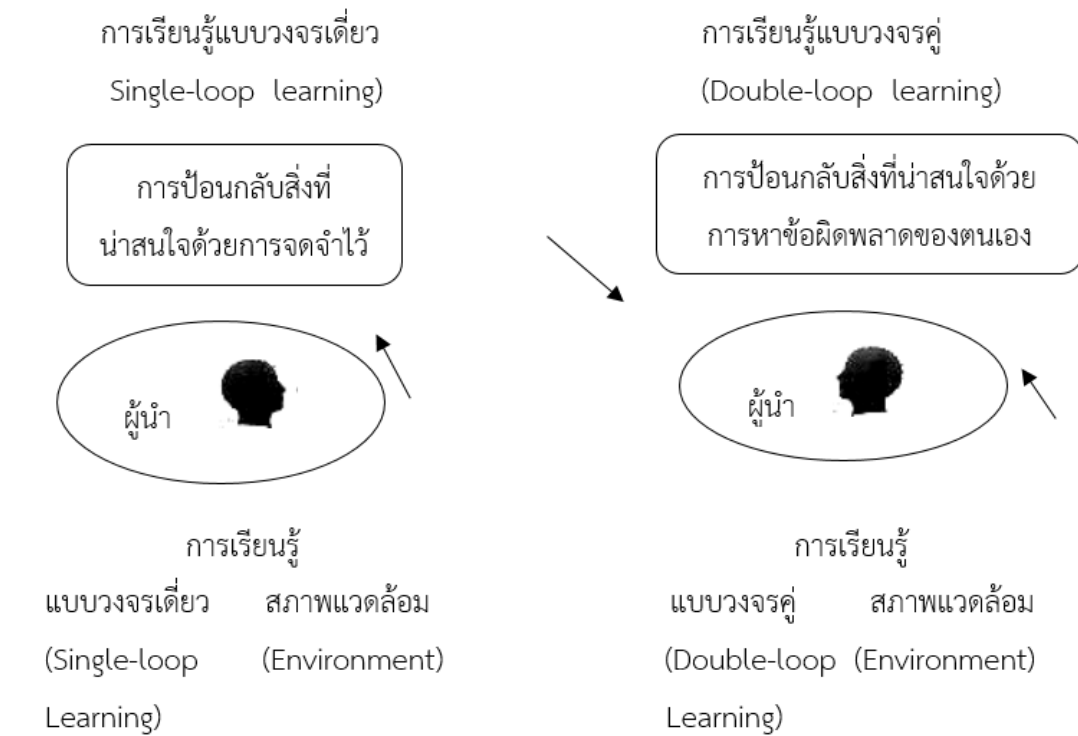
ภาพประกอบ 10 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง คำ 2 คำ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างระดับ การรับรู้ คือ

1.1.1 การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop Learning)

1.1.2 การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-loop Learning) โดยมีรายละเอียด

ปรากฏดังภาพประกอบ 11



ที่มา : Dubrin (2007)

ภาพประกอบ 11 การเรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว (Single-loop Learning) เปรียบเทียบกับการเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ (Double-loop Learning)

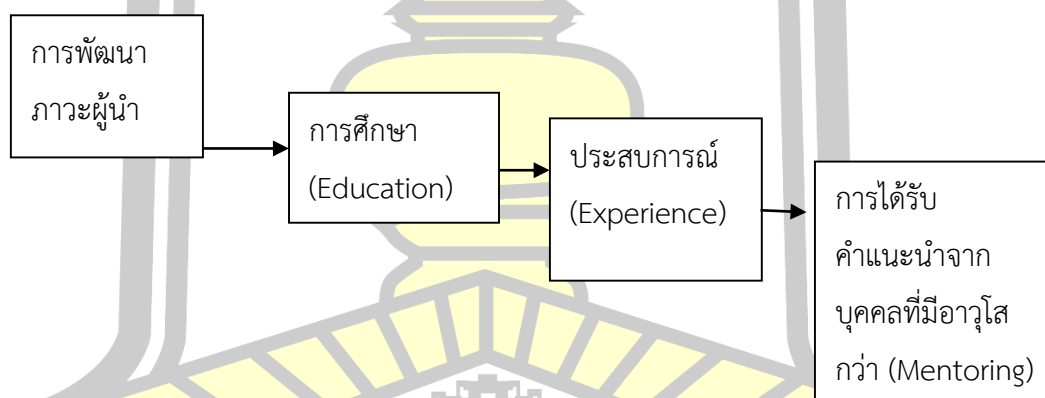
การเรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว (Single-loop Learning) จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุดเกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน ผู้เรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว (Single-loop Learners) จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหานั้น เพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

การเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ (Double-loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับ เพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ (1) จากตนเอง และจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเอง และจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหานั้นที่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ คือ (1) การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีการก้าวจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับจากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร (2) ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป ด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มใน

วิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-loop Learning)

### 1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline)

การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการเรียนรู้ด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเองนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำปรากฏดังภาพประกอบ 12



ที่มา : Dubrin (2007)

ภาพประกอบ 12 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ

จากภาพประกอบ 12 มีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพได้ศึกษาวิชาและศาสตร์จะได้ความมีเหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน การบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมี

ผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ผู้นำระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้ ประสบการณ์ วุฒิศึกษา และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจของผู้นำ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ประสบการณ์เป็นข้อเสนอที่ดี สำหรับผู้นำในอนาคตที่ขณะนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำ ทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง ลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์มี ดังนี้

2.1 แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ให้การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การสังเกตวิธีของหัวหน้าที่เผชิญและแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ และรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาด

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) ความสัมพันธ์ของงานกับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) สถานการณ์ (Situation) เป็นวิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แกภาวะผู้นำ คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์การซึ่งจะแตกต่างกัน สอดคล้องกับ Raskas และ Hanbrick ใช้คำว่าพัฒนาหน้าที่การบริหารแบบหลายอย่าง (Multifunctional Managerial Development) เป็นความพยายามและตั้งใจขององค์การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลของผู้จัดการด้วยการให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ อย่างภายในองค์การ

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำและการช่วยเหลือ การกระตุ้นเป็นประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำได้แก่ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์

และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง การสอนงานโดยทั่วไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคล การจับคู่ในการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้จากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถบางอย่างให้เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนานั้นอาจแบ่งเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. การสั่งสมประสบการณ์เรียนรู้จากการทำงาน ผู้นำที่ผ่านการบ่มเพาะในงาน จะเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารงาน บริหารคน และในการแก้ไขปัญหาของการทำงาน
2. การฝึกอบรม ซึ่งในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) และมีหลักสูตรในการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบ ในหลายองค์กร มักจะมีการกำหนดตัวนักบริหารอาวุโสให้เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นตัวแบบแก่นักบริหารหรือผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงานเป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้ผู้บริหารได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

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

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin และได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่

1. การศึกษา เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศรัทธาทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการทำงาานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้ 1) แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3) ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้น เมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโส (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่น้อง ๆ ได้

กนกอร สมปราชญ์ (2555) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคลเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้และการสร้างวินัยด้วยตนเอง โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากงาน การศึกษาจากผู้อื่น การศึกษาจากข้อผิดพลาด และการศึกษาจากการฝึกอบรม 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโส

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

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการ



แก้ไขปัญหของผู้นำ 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ โดยการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ที่รับการพัฒนาในการที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) คำแนะนำจากผู้อาวุโส ถือว่ามีความสำคัญเพราะผู้มีอาวุโสมากจะเป็นผู้ที่ช่วยให้คำแนะนำ และเป็นผู้ที่ช่วยเหลือโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับรุ่นน้อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 หลายส่วนทั้งในด้าน

- 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ
- 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง
- 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม
- 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค
- 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์ และได้เปรียบเทียบเป้าหมายของการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต ปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง 4 อย่างสำหรับเป้าหมายของการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต

เป้าหมายการพัฒนาผู้นำของปัจจุบัน	เป้าหมายการพัฒนาผู้นำของอนาคต
เป้าหมาย “อะไร” ของการเป็นผู้นำ	เป้าหมาย “อะไร” และ “วิธีการ” ของการพัฒนา
เน้นการพัฒนาแนวนอน	การพัฒนาทั้งแนวนอนและแนวตั้ง
บริษัทจัดกระบวนการฝึกพัฒนาให้กับบุคคล/ ฝึกอบรมการพัฒนาตัวเอง	บุคลากรแต่ละคนเป็นเจ้าของการพัฒนาในรูปแบบของตนเอง
ความเป็นผู้นำอยู่ในแต่ละบุคคล	ความเป็นผู้นำพลังร่วม ในกลุ่มจะถูกกระจายไปทั่วทั้งเครือข่าย

โดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคลเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness)

และการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership) โดยมีปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การศึกษา (Education) ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากงาน การศึกษาจากผู้อื่น การศึกษาจากข้อผิดพลาด และการศึกษาจากการฝึกอบรม 2) ประสบการณ์ (Experience) และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring)

## 2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development process)

### 2.1 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Transformational Leadership Coaching and Consulting (TLCC) (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบประเพณีนิยม คือ “แบบฝึกอบรมและหวังว่า (สิ่งดี) จะเกิดขึ้น (Train and hope)” เป็นแบบที่บุคคลเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หนึ่งหรือสองครั้ง จากนั้นให้พวกเขาจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action) และนำไปปฏิบัติ (Implement) โดยไม่มีการติดตามผล (Follow up) หรือมีกลไกเพื่อมีการยั่งยืนภายหลังการอบรมนั้น เป็นแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective) เพราะจากผลการวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่ามีเพียง 15%-48% เท่านั้นที่สุดท้ายมีการพัฒนาการในภาวะผู้นำ แต่หากการพัฒนาอันมีกระบวนการติดตามผลหรือมีกลไกเพื่อให้เกิดความยั่งยืนแล้ว มีมากถึง 95% ที่สุดท้ายมีการพัฒนาในภาวะผู้นำ ด้วยเหตุดังกล่าว TLCC จึงพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการ (Integrated leadership development process) ขึ้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป็นประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Assessment and composite results) 2) ฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) แต่ละบุคคลพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง (Develop individual action plan) 4) นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย (Application to challenging goals) 5) ติดตามผล และสะท้อนผล (Feedback) การติดตามผลและสะท้อนผล (Follow up and feedback) หรือการให้มีกลไกเพื่อมีการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นอาจกระทำได้โดย 1) ผสมผสานการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เข้ากับกิจกรรมการสอนงาน (Coaching) 2) ให้มีการสังเกต (Observation) ในขณะทำงาน และให้มีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 3) จัดให้มีการประเมินก่อนและหลัง (Pre post assessment) 4) จัดให้มีการพัฒนาโดยมีการอบรมเป็นระยะ ๆ และให้นำไปสู่การปฏิบัติงานจึงเป็นระยะ ๆ ด้วย 5) ให้ผู้บริหารหรือเพื่อนเป็นผู้ติดตามและให้ผลสะท้อนกลับ

### 2.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิด Rob VeVerka (2012)

ซึ่งกล่าวถึงโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำโดยการอบรมในชั้นเรียนหรือยึดการสัมมนาเป็นหลัก (Classroom setting/seminar-based programs) ว่าแม้จะเป็นแบบประเพณีนิยม (Traditional) แต่หากทำได้ไม่ดีก็ทำให้น่าเบื่อและทำให้รู้สึก เสียเวลา เนื่องจากความยืดเยื้อ มีสิ่งที่ไม่จำเป็น

ใช้เวลานานเกินไป การมีส่วนร่วมมีน้อย และประสบการณ์เรียนรู้เกิดขึ้นน้อย เขาจึงเสนอแนวคิดพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการใน 4 องค์ประกอบ คือ

2.2.1 การประเมินความต้องการจำเป็น (Assessment) โดยการอภิปรายร่วมกับผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้สอนงาน (Coach) ร่วมทั้งกลุ่มเป้าหมายพัฒนา และการใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนา เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ความสามารถทางสังคม (Social style versatility) ทักษะทางการบริหาร (Management skills) หรือความรู้ในธุรกิจ

2.2.2 การทำให้กระจ่าง (Discovery) จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นจะนำไปสู่การกำหนดจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสิ่งที่จะมีการพัฒนาและการจัดทำแผนพัฒนา แล้วมีการปรึกษาร่วมกันกับทุกฝ่ายรวมทั้งกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาเพื่อร่วมกันทบทวนแผนการพัฒนารวมทั้งกำหนดบทบาทของแต่ละฝ่าย การใช้ทรัพยากร การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการสอนงาน เป็นต้น

2.2.3 การพัฒนา (Development) โดยผู้สอนงาน (Coach) และกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา พบประกันทุกสัปดาห์ เป็นประมาณ 3-6 เดือน เพื่อทำการพัฒนา ซึ่งสิ่งที่พัฒนาอาจประกอบด้วยความรู้ใหม่ (New knowledge) ทักษะ (Skills) โครงการ (Project) หรือการทดลอง (Experiments) โดยผู้สอนงาน (Coach) จะต้องอยู่ด้วยเสมอเพื่อการตรวจสอบและการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2.4 การประยุกต์ใช้ (Application) การพัฒนาในแต่ละช่วง (Session) จะมีการมอบหมายให้กลุ่มเป้าหมายพัฒนานำสิ่งที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง (On-the-job) ให้มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดระหว่างกลุ่มเป้าหมายพัฒนากับผู้สอนงาน (Coach) เพื่ออภิปรายร่วมกันถึงประสบการณ์เฉพาะหรือสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้น มีการบันทึกถึงกระบวนการความสำเร็จ และสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปอภิปรายร่วมกันในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายการพัฒนาอาจมีการพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้บริหาร หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพิ่มเติม

2.3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามทัศนะของ Dawson Consulting Group (2013) ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 8 ขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 การกำหนดความต้องการจำเป็นและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย และการกระทำให้กระจ่างในค่านิยมหรือพฤติกรรม

2.3.2 สร้างความมีพันธะผูกพันและการสนับสนุนทางการบริหาร

2.3.3 พัฒนาโครงสร้างผู้นำและสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ของผู้นำ

2.3.4 ระบุช่องว่างระหว่างทักษะหรือสมรรถนะที่เป็นจริงกับที่คาดหวัง

2.3.5 กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.3.6 ออกแบบและทดสอบแผนเพื่อการพัฒนา

2.3.7 เริ่มปฏิบัติการพัฒนาอย่างมุ่งมั่นสร้างสรรค์และบูรณาการ

2.3.8 การตรวจสอบติดตามผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหากผลการพัฒนายังไม่บรรลุเป้าหมายจะเริ่มวงจรใหม่

2.4 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Executive Skill works ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development Process) ว่า เพื่อเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องคำนึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ

2.4.1 ความมีพันธะผูกพันจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การที่จะให้การสนับสนุนและให้การประเมินผลสำเร็จ

2.4.2 การอยู่ในแนวเดียวกันขององค์กรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลัก และสิ่งที่กำหนดและจะกระทำในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

2.4.3 การมีโปรแกรมพัฒนาที่จะต้องได้รับการทดสอบหรือทำให้มีความมั่นใจก่อนว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาวะผู้นำที่แท้จริง

2.3.4 การเปิดใจกว้างของกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาที่จะปฏิบัติและเรียนรู้ด้วยความเต็มใจและด้วยความร่วมมือ

2.3.5 การมีกลไกในการวัดผลความก้าวหน้าของการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรวัดผลการก้าวหน้าของการพัฒนาภาวะผู้นำ และการมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

2.5 แนวคิดกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามทัศนะของ Executive Skill works (2013) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 ขั้นตอน คือ

2.5.1 สำรวจวัฒนธรรมภาวะผู้นำ (Leadership culture survey)

2.5.2 ประเมินความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนา (Developmentally Focused assessment)

2.5.3 สนับสนุนปฏิบัติการภาวะผู้นำ (Leadership performance booster)

2.5.4 สอนงานบริหาร (Executive coaching)

โดยสรุป กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่น และมีการออกแบบพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการจัดทำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ และการฝึกอบรม

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำ ด้วยการจัดทำโปรแกรม และกำหนดขั้นตอนการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา

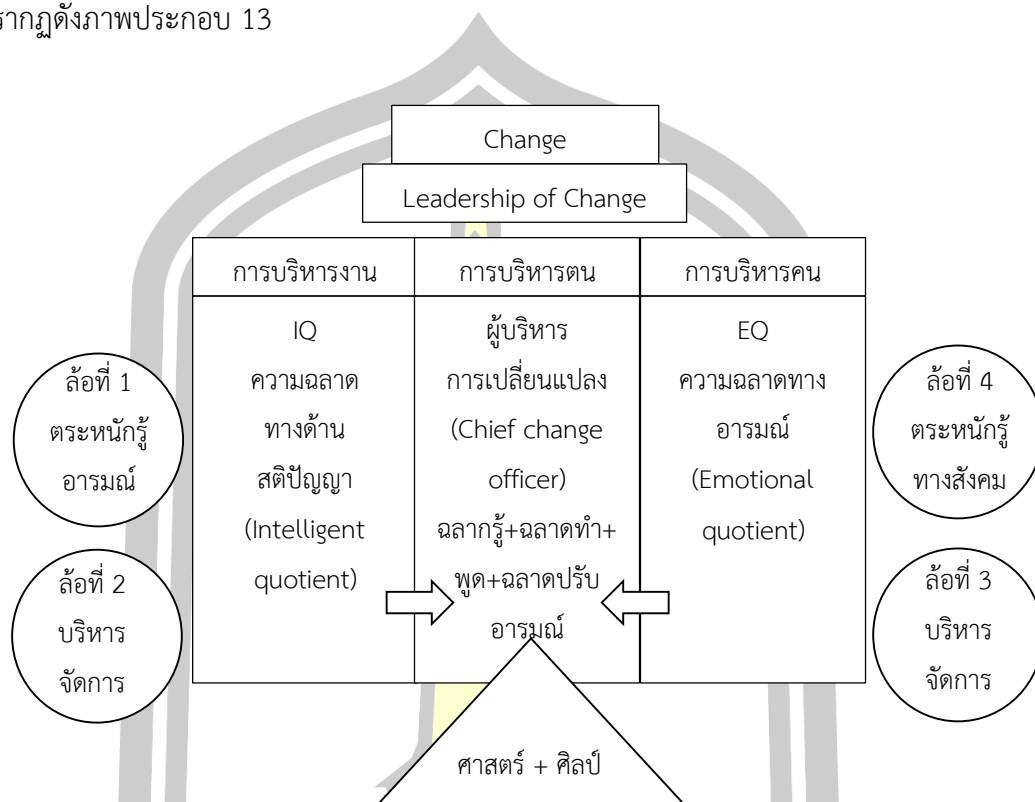
### 3. รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCaughey และ Hughes-James (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วยการประเมินความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้ทันหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาการวิธีการจัดการการฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างเพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ

Bennis (1999) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ปฏิบัติ การพัฒนา 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา Giber, Carter และ Goldsmith (2000) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Goleman (2013) ได้เขียนหนังสือชื่อ The new leaders : transforming the art of leadership into the science of results โดยกล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่

มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4x4 EQ  
ปรากฏดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ

จากภาพประกอบ 18 Goleman (2013) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาเปรียบเสมือน การขับเคลื่อนสี่ล้อที่มุ่งไปข้างหน้า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เส้นทางมี อุปสรรคมากมายเป็นเครื่องทดสอบความสามารถในการขับเคลื่อน ซึ่งก็เปรียบเสมือนผู้บริหารที่จะต้องเป็น ผู้นำองค์กรฟันฝ่าอุปสรรค ภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เป็น ผู้นำ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการบริหารงานซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางปัญญา (Intelligent quotient) การบริหารคนซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional quotient) มาช่วยสนับสนุนการบริหารตน พัฒนาดตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief change officer) ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ด้านการกระทำ ความคิด การพูด และการควบคุมอารมณ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีพื้นฐานที่ดีในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน แต่สิ่งที่สำคัญที่จะขาด ไม่ได้ก็คือการบริหารความสัมพันธ์ และการตระหนักรู้ทางสังคม วงล้อทั้งสี่จะต้องหมุนขับเคลื่อนมุ่งไป ข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้ได้องค์กรในอนาคตที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสม สามารถสร้างและบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยั่งยืนต่อไป

Fullan (2007) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อันจะเชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำที่จะต้องผ่านการพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Five Component of Change Leadership) ซึ่งการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ สามารถนำท่ามกลางเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลังภายใต้การขับเคลื่อนโดยอาศัยความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหวัง (Hope) และพลังขับ (Energy) ที่ประกอบไปด้วย (1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจ (Intention) ที่จะสร้างชีวิตเชิงบวก ทั้งนี้ เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์การทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว (2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

Goldsmith และ Lyons (2006) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการพัฒนาบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลเกิดทักษะในการทำงาน หรือนำผลที่ได้ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือองค์กร เป็นการกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญผ่านโปรแกรมพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นการเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้ใหม่ และเพิ่มทักษะการบริหารงาน หรือการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความตระหนักในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อีกนัยหนึ่งหมายถึงการพัฒนาบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อยกระดับของการผลปฏิบัติงานในปัจจุบันไปสู่ระดับของผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาในอนาคต เป็นกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อทัศนคติ คุณค่า และโครงสร้างขององค์กร และความสามารถในการปรับตัวองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาองค์กรเน้นไปที่การช่วยให้ทรัพยากรบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์คุณลักษณะและความสนใจของบุคคล คุณค่าและทักษะเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการไปสู่ตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดังนี้

1. การประเมินสภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม (Individual Leadership Capability Assessment)

2. การวางแผนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำรายบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน (Individual Development Planning)

3. การกำหนดกระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร (Individual Career Patching)

4. การเสริมสร้างประสบการณ์แบบเข้ม (Comprehensive Set of Leadership Development Experiences) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างหลากหลายและสามารถพัฒนาไปสู่ระดับทักษะภาวะผู้นำที่สูงขึ้น

5. การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

Silberman (2005) และ Forsyth (2008) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน และเทคนิคการพัฒนานอกการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาทั้ง 2 ส่วนนี้มีลักษณะที่แตกต่างกัน คือ การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-Job-Training) สามารถใช้ในเรื่อง เทคนิคการหมุนเวียนงาน การสอนงาน หรือวิธีการศึกษา และเทคนิคการพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off- the Job Management Development Techniques) สามารถใช้วิธีต่าง ๆ เช่น วิธีการใช้กรณีศึกษา (The Case Study Method) เกมการบริหาร (Management Games) การสัมมนาภายนอก (Outside Seminars) โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University Related Programs) การใช้บทบาทสมมติ (Role Playing) การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior Modeling) การสร้างศูนย์การพัฒนาคณากรภายในองค์กร (In-House Development) และการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำข้างต้นนี้ เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear learning objectives)

2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear meaningful content)

3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate sequencing of content)



4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate mix of training methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for active practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกเวลา (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 and Mance (2011) ; Marquette University (2013) จากการศึกษารายละเอียดประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ามิต้องประกอบที่เหมือนและต่างกันในการใช้คำอย่างหลากหลาย เมื่อนำมาสังเคราะห์ และพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีลักษณะที่สอดคล้องกันสามารถจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบหลัก ๆ ได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านบริบท (context) ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการพัฒนา (process) ผลลัพธ์ (output) และการประเมินผล (evaluation)

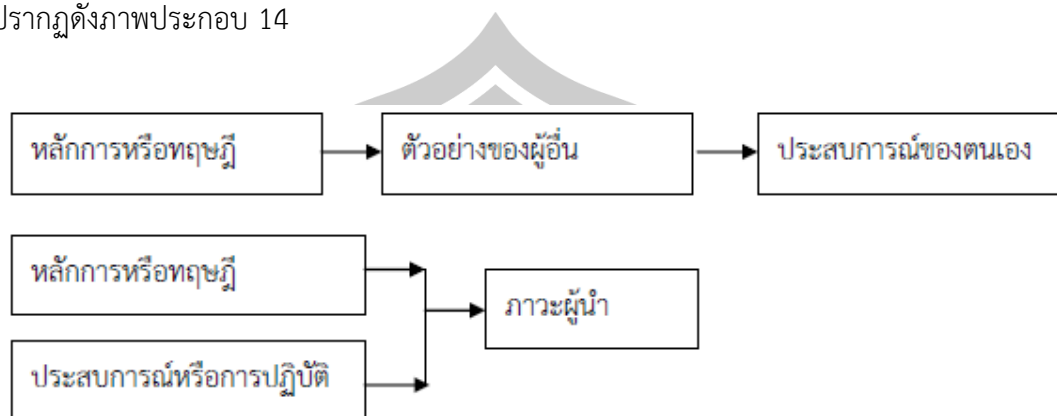
DiPaola และ Hoy (2014) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ผู้นำในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่หลากหลายรูปแบบ สถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง ดังนั้น ผู้นำที่จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในอนาคตได้นั้นจะต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่างทั้งในงานที่ทำร่วมกันและงานที่ทำเฉพาะตัว ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อองค์การทุกองค์การ เพื่อการเตรียมบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลง

#### 4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

วิเชียร วิทญูตม (2548) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ต้องเรียนรู้หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำให้มีโอกาสฝึกมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกิดจากการได้ปฏิบัติจริง เช่น ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่น จากความผิดพลาดของตนเอง

และจากการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้น องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำจึงควรมีลักษณะปรากฏดังภาพประกอบ 14



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ

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

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนาควรยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน และสามารถกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้ โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาดูด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

McCaughey (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำหยาบทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรม

ของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Wenting (1992) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร
2. การอภิปรายในกลุ่ม
3. การสาธิต
4. การอ่าน
5. การฝึกหัด
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง
7. การแสดงบทบาทสมมติ
8. การทัศนศึกษา

Truelove (1992) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ได้แก่
  - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
  - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม
  - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว
  - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ
    - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม
    - 1.4.2 การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์
    - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง
2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว
  - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ
  - 2.2 การสอนงาน
  - 2.3 การให้คำปรึกษา
  - 2.4 การฝึกงาน
  - 2.5 การสาธิต
  - 2.6 สถานการณ์จำลอง
  - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ
  - 2.8 การติวเข้ม

### 3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group learning) ได้แก่

- 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ
- 3.2 การสอนกลุ่มย่อย
- 3.3 การบรรยาย
- 3.4 การเรียนจากบทเรียน
- 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม
- 3.7 การฝึกปฏิบัติ
- 3.8 การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน
- 3.9 การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม
- 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร
- 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์
- 3.12 สถานการณ์จำลอง
- 3.13 เกมสันทนาการ
- 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า
- 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 3.16 การระดมสมอง
- 3.17 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 3.18 การศึกษานอกสถานที่

Wills (1993) ได้เสนอวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ

12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย

13. การร่วมวงจรคุณภาพ

14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

Bolam (1994) อธิบายว่าโดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งการปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action oriented training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

DuBrin (1995) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความเข้าใจตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา

DuBrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่า การรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวិชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่างๆ

Sims (2006) กล่าวถึงวิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีกำหนดเวลา และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลางาน บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจง

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามี

วัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้นเนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

Mankin (2009) ได้อธิบายถึงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถทำได้โดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

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

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

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

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากทวิภาคีวิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)



6. การใช้กรณีศึกษา (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริง มาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และ จุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีนี้ เน้นการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อ ความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลา ในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงาน จริง โดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่ม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

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 ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็น กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเองซึ่งการปฏิบัติตน ด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็น การพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือ สำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่

เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

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

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “the best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (realistically challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work associates) และงานของตนเอง (Task itself) (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) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal and formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs) กลุ่มผู้ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) และการบริหารจัดการ (Diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการนำ

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ปรากฏดังตาราง 17



ตาราง 17 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการ											ความถี่
		McCauley (1986)	Wenting (1992)	Truelove (1992)	Wills (1993)	Bolam (1994)	DuBrin (1995)	DuBrin (2004)	วิเชียร วิทยอดม (2548)	Sims (2006)	กวี วงศ์พฒ (2550)	Mankin (2009)	
1	การเรียนรู้จากการทำงาน (On the Job Training)	/		/		/	/				/		5
2	การเรียนรู้จากผู้อื่น	/											1
3	การเรียนรู้จากความผิดพลาด	/											1
4	การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา	/		/						/	/		4
5	การบรรยายโดยวิทยากร		/								/		2
6	การอภิปรายในกลุ่ม		/										1
7	การสาธิต		/								/		2
8	การอ่าน		/										1
9	การฝึกหัดตามคำแนะนำ		/										1
10	การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง		/										1
11	การศึกษาดูงาน		/	/							/		3
12	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)			/			/	/		/		/	5
13	การเรียนรู้ตัวต่อตัว			/									1
14	การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group learning)			/									1
15	การเรียนรู้ทางไกล				/								1
16	การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์				/								1
17	บทบาทสมมติ		/										1
18	การประชุมทางวิชาการ				/								1
19	การศึกษาต่อ				/		/						2

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการ											ความถี่	
		McCauley (1986)	Wentling (1992)	Truelove (1992)	Wills (1993)	Bolam (1994)	DuBrin (1995)	DuBrin (2004)	วิเชียร วิทยอดม (2548)	Sims (2006)	กวี วงศ์พัฒน์ (2550)	Mankin (2009)		Dubrin (2010)
20	การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย				/									1
21	การร่วมวงจรคุณภาพ				/									1
22	การอ่านหนังสือหรือบทความ				/									1
23	การศึกษาเพื่อการจัดการ					/								1
24	การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ					/								1
25	การฝึกสอน (Coaching)									/				1
26	ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system)								/		/			2
27	การให้คำปรึกษา (Counseling)							/	/					2
28	การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน								/					1
29	การสาธิต (Demonstration)										/			1
30	การระดมสมอง (Brainstorming)											/		1
31	การอภิปราย (Discussion)											/		1
32	การใช้กรณีศึกษา (Case study)											/		1

จากตาราง 17 ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับบริบทในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เลือกวิธีพัฒนาที่มีผู้ศึกษาไว้ตรงกันจำนวน 3 ความถี่ขึ้นไป ได้จำนวน 4 วิธี ได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การศึกษาดูงาน

3. การอบรม

4. การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

#### 1. ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านความหมายของโปรแกรม ดังนี้  
 อุ่นตา นพคุณ (2546) โปรแกรมคือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง  
 ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือ  
 กิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น  
 โดยประยุกต์กับองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของ  
 การพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของ  
 การพัฒนาในแต่ละองค์การ

โดยสรุป โปรแกรม หมายถึง แผนหรือแนวทางที่วางไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่  
 การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการพัฒนาองค์การ

#### 2. องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้  
 ھرรษา สุขกาล (2543) กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม  
 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or  
 Method)

นฤมล มณีงาม (2547) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของ  
 โปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของโปรแกรม  
 5) เนื้อหาที่ใช้ในโปรแกรม 6) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 7) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม  
 และ 8) การประเมินผลโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) เสนอองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ  
 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและ  
 ประเมินผลโปรแกรม

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนา  
 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1  
 ความนำ คือ แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ คำชี้แจง ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยลักษณะของโปรแกรม

คือ รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้

โดยสรุป องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) บริบททั่วไปของโปรแกรม ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย 2) ลักษณะของโปรแกรม ประกอบด้วย รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรม ได้แก่ เครื่องมือประเมินโปรแกรม และประเมินผลหลังจากการนำไปใช้

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการดังกล่าว ได้สังเคราะห์ และกำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ คำชี้แจง ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยลักษณะของโปรแกรมคือ รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้

### 3. การพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

Kouzes และ Pozner (1995) ได้พัฒนาโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) ได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ
2. กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

McCauley และ Hughes-James (1998) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาจากโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. พัฒนาเพื่อให้ผู้นำรู้จักตัวเอง หัวใจสำคัญของการรู้จักตนเองคือการตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน อะไรที่ทำได้ดีและทำไม่ได้ดี สถานการณ์ใดที่ควบคุมได้ดี และสถานการณ์ใดที่ยากแก่การควบคุม สิ่งใดที่ตัวเองได้ดีหรือต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญอื่นทำแทน ทั้งนี้ การรู้จักตนเองจะรวมถึงการเข้าใจว่าทำไมผู้นำจึงเป็นแบบนั้น เช่น คุณลักษณะรูปแบบการเรียนรู้ที่ชอบ ประสบการณ์หรือปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ทำให้เกิดจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการเข้าใจผลกระทบในจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองที่มีต่อผู้อื่น หรือที่มีต่อประสิทธิภาพในบทบาทต่าง ๆ ของชีวิต และการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ การรู้จักตนเองจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่าจะดำรงบทบาท

และความรับผิดชอบให้ดีที่สุดอย่างไร จะสนับสนุนส่งเสริมทีมอย่างไร และอะไรคือข้อบกพร่องของตนเองที่ต้องระวังในการทำงานร่วมกับคนอื่น

2. พัฒนาความมั่นใจในตนเองของผู้นำ เมื่อผู้นำผ่านโปรแกรมการพัฒนาจะทำให้รู้ถึงความสามารถของตนเอง และเริ่มพัฒนาความรู้สึกแห่งความมั่นใจว่าจะต้องอยู่กับคนอื่นอย่างไรทั้งนี้ความมั่นใจ ยังมาจากความสำเร็จในการได้เผชิญกับประสบการณ์ท้าทายที่ได้รับมอบหมาย หรือเมื่อสามารถเอาชนะสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ ความเชื่อมั่นในตนเองจะถูก

3. พัฒนาความสามารถในการมองชีวิตจากมุมกว้าง และเป็นระบบของผู้นำผู้นำส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน ทำให้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำให้เติบโตเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น การเติบโตขึ้นจากสภาพดังกล่าวจะทำให้ผู้นำมององค์การ และชุมชนในฐานะระบบสามารถรับมือกับความซับซ้อน สามารถสร้างระบบในการประสานงานและใช้แนวคิดที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา

4. พัฒนาความสามารถในการทำงานในระบบสังคมของผู้นำ ผู้นำโดยปกติจะมีการพัฒนาทักษะทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาของชีวิต สำหรับประสบการณ์ในองค์การ ผู้นำเรียนรู้ว่าจะจูงใจผู้อื่นอย่างไร จะมอบหมายงานอย่างไร เรียนรู้ว่าเจ้านายชอบอะไร และจะต้องทำอะไร มีการพัฒนาความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น สร้างทีมและเจรจาต่อรองกับบุคคลภายนอกเรียนรู้ที่จะจัดการความขัดแย้งกับพนักงานที่ดื้อรั้น พัฒนาความสามารถในการฟังความสามารถในการทำงานในมุมมองที่หลากหลาย ดังนั้นความสามารถในการทำงานในระบบสังคมที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่สามารถเรียนรู้ ได้จากการเผชิญกับประสบการณ์จริงในองค์การ

5. พัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ผู้นำสามารถพัฒนาการคิดนอกกรอบเพื่อให้ก้าวพ้นไปจากข้อสมมติฐาน และกรอบความคิดของตนเองที่กำหนดขอบเขตในการเข้าใจปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ จะรวมถึงการมองโอกาสเป็นไปได้อื่น ๆ การหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่ไม่เหมือนกัน และกำหนดกรอบใหม่ในวิธีการที่ใช้คิด การดำเนินการด้านนวัตกรรมต้องการองค์ประกอบในเรื่องความเสี่ยงในการเข้าสู่บริบทที่ไม่คุ้นเคย ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์จะทำให้ผู้นำสร้างความแปลกใหม่ขึ้นภายในตัวตน ซึ่งสามารถเปิดโอกาสและทางเลือกให้แก่กลุ่มหรือองค์การ

Murphy และ Riggo (2003) ได้กล่าวถึง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การต่าง ๆ ได้แก่ 1) การเริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการขององค์การ เพื่อจะได้กำหนดชุดสมรรถนะเรื่องภาวะผู้นำได้ถูกต้อง 2) การปูพื้นความรู้ในเรื่องของหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้ 3) การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมสูงสุดมาใช้ 4) การตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสม



Parkey (2008) ได้จัดทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ชื่อ Leadership Development Program (LDP) รายละเอียดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมในห้อง การทำแบบฝึกหัด การตอบแบบคำถาม การประเมินตนเอง การเรียงลำดับความสำคัญ การประเมินระดับค่าความสำคัญ และการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น

Dubrin (2007) กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรมพัฒนาฝ่ายบริหาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key Characteristics of a Leadership Development Program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำเป็นสิ่งที่ซับซ้อน โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ และได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และเป็นแบบมืออาชีพ Marshall W. และ Philip R. ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

1.2 การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้นำในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำตามลักษณะอาชีพ

1.3 กำหนดความต้องการขององค์กร ปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs)

1.4 การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model)

1.5 สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement With Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยใช้เครื่องมือการประเมิน และให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

1.6 มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

1.7 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

1.8 การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude With Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of Leadership Development Programs) ในทางปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ออกเป็น 4 ชนิด คือ (1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) (2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style) (3) การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing Conceptual Skills) (4) สถานการณ์จำลอง (Simulation) (DuBrin, 2007) ดังนี้

2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองเพราะฉะนั้น ถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบโดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษาท่าทาง (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงภาษาท่าทาง ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยใช้กิจกรรมที่มีประสบการณ์ ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติและกรณีศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leading Development) (อิทธิพลการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง) การพัฒนาการบริหาร (Management Development) (การวางแผน การตัดสินใจ การจัดการ และการควบคุม) ได้จัดแนวคิดด้าน

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะว่า ทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อระบบข้อมูล

#### 2.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร

(Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึงกำหนดการของกิจกรรมที่ได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงภาวะผู้นำของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งในการสร้างโปรแกรมที่ประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นกับปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ใช้เทคนิคการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบพหุ (Multiple leadership training techniques) เนื่องจากการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายวิธีและบุคคลจะเกิดการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีที่แตกต่างกัน จึงไม่ควรจัดกิจกรรมการพัฒนาด้วยเทคนิควิธีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ควรใช้อย่างหลากหลายวิธี
2. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic view of leadership) มองอย่างองค์รวม ไม่กำหนดขอบข่ายอย่างแคบๆ
3. เชื่อมโยงถึงการประยุกต์ใช้กับงานที่ทำ (Link to on-the-job application) เป็นหลักการที่สำคัญของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่จะต้องเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎี (Theory) กับภาคปฏิบัติ (Practice)
4. มีระยะเวลาที่มากพอ (Respectable length of time) เนื่องจากภาวะผู้นำมิใช่ทักษะที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์เพียงชั่วข้ามคืน (Overnight) แต่ความเป็นเลิศในภาวะผู้นำอาจใช้เวลาในการพัฒนาเชิงประสบการณ์นานนับปี ไม่จัดกิจกรรมเฉพาะหลักสูตรอบรมเชิงเนื้อหาในระยะสั้น แต่ต้องมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับการทำงานประจำวัน (Day-to-day job) ด้วย ซึ่งจะทำให้ทักษะที่ได้รับการพัฒนามีความสมบูรณ์และมีความยั่งยืนและหมายถึงว่าตัวโปรแกรมและชีวิตการทำงาน (Program and work life) เป็นสิ่งที่ดำเนินควบคู่ไปด้วยกันได้
5. มีบทสรุปที่มีความหมาย (A meaningful conclusion) คือ ในการดำเนินงานตามโปรแกรมจะต้องมีจุดหมายสุดท้าย (End) อยู่ในใจเสมอว่า ทำไมถึงทำโปรแกรมนี้นี้ แต่ไม่ว่าวัตถุประสงค์จะเป็นเช่นไร โปรแกรมควรจะจบลงด้วยการดำเนินกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการแสดงใน “ทักษะ (Skills)” ที่พวกเขาได้เรียนรู้จาก “หลักสูตร (Course)” และที่ทำให้มั่นใจได้ว่า โปรแกรมได้สร้างความเชื่อมั่นและยืนยันได้ว่า “ตอนนี้พวกเขามีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นแล้ว” จากตัวบ่งชี้

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้เสนอโปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ และการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear learning objective)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear meaningful content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate sequencing of content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate mix of training method)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for active practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้อง (Relevant timely feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of training self-confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate follow-up activity)

ปริญญา มีสุข (2552) กล่าวถึง ขั้นตอนในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนา 9 ขั้นตอนได้แก่

1. การระบุปัญหา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
4. การกำหนดลักษณะของโปรแกรม
5. การกำหนดเวลา
6. การกำหนดการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
7. การกำหนดเนื้อหาที่ใช้
8. การกำหนดเอกสารที่ใช้
9. การประเมินผลโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ในการพัฒนาภาวะผู้นำและโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theory) ที่มีปรากฏตั้งแต่ยุคของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษที่ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตั้งแต่กลางทศวรรษ

1970 เป็นต้นมา เพื่อจัดทำเป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกลุ่มเป้าหมายหรือบุคคล/สถาบัน หรืออาจบูรณาการทั้งกลุ่มเป้าหมายและสถาบันหรือบูรณาการแนวทางอื่น ๆ และขอเสนอโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักวิชาการ/สถาบันหลากหลายแหล่งได้เสนอแนวคิดไว้หรือได้พัฒนาขึ้นไว้ ดังนี้

1. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำตามทัศนะของ Seven People System (2013) นำเสนอโปรแกรมที่ให้ความสำคัญกับ “ผลกระทบภาวะผู้นำ” (Leadership impact) ในหลากหลายมิติ เป็นโปรแกรมเชิงบูรณาการมีระยะเวลาการพัฒนา 1 ปี เน้นการพัฒนาผลกระทบภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรและต่อบุคคลในองค์กรซึ่งได้จากเครื่องมือประเมินผลกระทบภาวะผู้นำ (Leadership impact assessment tool) ที่พัฒนาโดย Human Synergistic International เพื่อการพัฒนา 10 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Envisioning) การเป็นตัวแบบเชิงบทบาท (Role modeling) การเป็นที่เลี้ยงและการสอนงาน (Mentoring and coaching) การคิดเชิงกระตุ้น (Stimulating thinking) การอ้างอิง (Referring) การกำกับติดตาม (Monitoring) การมีข้อมูลย้อนกลับ (Providing feedback) การเสริมแรง (Reinforcement) การมีอิทธิพล (Influencing) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Creating a setting)

2. โปรแกรมพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิด Seven People System (2013) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous process) ให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาการทำงานในอาชีพ โดยเน้นการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ 5 ขอบเขตหลักในเชิงระบบจากส่วนเล็กไปหาส่วนใหญ่คือ 1) ตนเอง (Self) 2) ตนเอง/ทีม (Self/team) 3) ทีม (Team) 4) หน่วยงาน (Business unit) 5) องค์กร (Organization) โดยใช้วิธีการเชิงบูรณาการ (Integrated approach) เป็นโปรแกรมที่ใช้ได้กับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับหัวหน้าทีม ทั้งในภาครัฐและเอกชน

3. Haney (2012) ได้เสนอแนวทางการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 นิยามภาวะผู้นำสำหรับองค์กร (Define leadership in company) โดยใช้แบบประเมินทบทวนผลการปฏิบัติงาน สัมภาษณ์ และการสังเกตเพื่อกำหนดลักษณะของผู้นำเป็นนิยามเฉพาะเจาะจง ไม่กว้างเกินไป

3.2 ตัดสินว่าต้องการเห็นองค์กร เปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร (Decide what change want to see in organization)

3.3 เลือกผู้เข้าร่วมโปรแกรม (Select employee participants) ขึ้นกับขอบข่ายและเป้าหมายของโปรแกรม

3.4 วางแผนโปรแกรม (Plan the program) โดยใช้ข้อมูลดังกล่าวจัดทำรายละเอียดโปรแกรม คำนึงถึงระยะเวลา วัสดุ และกิจกรรม

3.5 ประเมินผลโปรแกรม (Evaluate the program) ทันททีที่สิ้นสุดและตรวจสอบอีกครั้งหลังจาก 6 เดือน

4. Oracle Corporation (2012) ได้นำเสนอ 7 ขั้นตอน การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

- 4.1 กำหนดแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร
- 4.2 ระบุศักยภาพผู้นำขององค์กร ในปัจจุบัน
- 4.3 ระบุช่องว่างระหว่างภาวะผู้นำที่ต้องการกับที่เป็นจริง
- 4.4 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำในบทบาทที่สำคัญ
- 4.5 จัดทำเป้าหมายแผนพัฒนาอาชีพสำหรับผู้นำ
- 4.6 จัดทำโรดแมป (Roadmap) ทักษะสำหรับผู้นำในอนาคต
- 4.7 จัดทำโปรแกรมเพื่อธำรงรักษาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต

5. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Silvia และ Rider (2013) มุ่งสร้างสมรรถนะ (Competencies) และความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรม (Behavioral maturity) ของบุคคลใน 3 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านสติปัญญา (Intelligence quotient (IQ) (2) ด้านความรู้เชิงเทคนิค (Technical quotient (TQ) โดยเน้นเรื่องการสอนงาน (Coaching) (3) ด้านอารมณ์ (Emotional intelligence (EI) มุ่งพัฒนาความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การบริหารตนเอง (Self-management) ให้มีความสำคัญกับทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) และทักษะความสัมพันธ์กับคนอื่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการ (Project management) และมีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียที่มีประสิทธิผล (Effective stakeholder management)

6. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Trotter (2013) เสนอแนวคิดการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 6.1 ใช้ประโยชน์การจัดการ (Buy-in from management) มีแนวคิดที่ไม่เอาทักษะจำนวนมากมาบรรจุในโปรแกรม คำนึงถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 6.2 ให้ทำงานที่มีความหมาย (Meaningful work) เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning by doing) ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม
- 6.3 มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clearly defined goals) ว่ามีความประสงค์จะพัฒนาเรื่องอะไรให้กับผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกี่ยวกับสมรรถนะหรือประสบการณ์

โดยสรุป โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกรอบหรือแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารในแต่ละองค์กร ซึ่งจะให้การลงทุนทรัพยากรบริหารทั้งในด้าน งบประมาณ บุคลากร เวลา และอื่น ๆ เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ คุ่มค่า ตรงประเด็น ส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีหลักการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การบูรณาการ (Integrates) มีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) ให้ผู้ได้รับการพัฒนามีการเรียนรู้ในศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy) และให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) ถึงภาพอนาคตขององค์กรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิด หลักการของนักวิชาการเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์รูปแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกรอบในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการสร้างโปรแกรม 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม 5) การประเมินผลโปรแกรม

#### 4. การประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

Stufflebeam (1971) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับแนวทาง ประชาธิปไตยโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาและการสร้างประโยชน์แก่องค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการประเมินเป็นการระบุปัญหา การจัดหา และการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม

Eisner (1976) กล่าวว่า การประเมิน คือ การบรรยายสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างลึกซึ้งรอบด้าน ผู้ประเมินจะต้องบรรยายความสัมพันธ์และความสอดคล้องของสิ่งที่คาดหวัง สิ่งที่เกิดขึ้นจริง และมาตรฐานให้ครอบคลุมสิ่งที่มุ่งประเมิน ทั้งในแง่เงื่อนไขก่อนเริ่มโครงการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับผู้ร่วมโครงการ ตลอดจนผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อสะท้อนทัศนคติและการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน หรือผู้มีส่วนได้เสียจากการประเมินอย่างกว้างขวาง

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550) กล่าวว่า การประเมิน คือ การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องมีความเชี่ยวชาญในหลักการสังเกตและเหตุผล ถ้าผู้ประเมินมีความรอบรู้ทั้งในด้านวิธีการประเมินและเนื้อหา หรือผู้ประเมินมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จะทำให้ผลการประเมินมีน้ำหนักน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ จุดหมายของการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ (Objective) หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งประเมิน เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมาย (Goal) ของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจขององค์กร และสังคมโดยรวม กิจกรรมการประเมินจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) และปัจจัยด้านการเมือง (Political Factors) ได้จำแนกกลุ่มการประเมินออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Systematic Decision–Oriented Evaluation (SD Models) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อเสนอสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

2. Naturalistic Decision–Oriented Evaluation (ND Models) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีธรรมชาติ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

3. Systematic Value–Oriented Evaluation (SV Models) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีการประเมินเชิงระบบ เพื่อให้การประเมินทำการตัดสินใจตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

4. Naturalistic Value–Oriented Evaluation (NV Models) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ เพื่อให้ให้นักประเมินทำการตัดสินใจตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน  
เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน

1.1 คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ความรู้สึกรหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร

1.2 ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมโปรแกรมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร

1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

1.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่

1.5 ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม มองที่วัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ไท คำลั่น (2551) ได้ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
2. การวัดและเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรม
3. การวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ



#### 4. การศึกษาและเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน

#### 5. การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ มีเครื่องมือแบบทดสอบหลายชนิดที่ใช้สำหรับวัดภาวะผู้นำ หลายสถาบันการศึกษาใช้เครื่องมือมาตรฐานวัดภาวะผู้นำ ได้แก่ การประเมินตนเอง การประเมินทักษะความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน การวัดศักยภาพภาวะผู้นำ การวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำ การวัดด้านบุคลิกภาพ เช่น เครื่องมือวัดที่เรียกว่า Minnesota Multiphasic Personality Inventory หรือเครื่องมือวัดเรียกว่า Myers-Briggs Type Indicator เครื่องมือเหล่านี้สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์กร การวัดแบบผู้นำ และการปรับตัวของผู้นำ และเครื่องมือวัดระดับภาวะผู้นำ โดยทั่วไปมี 3 แบบ คือ

1. เครื่องวัดแบบเธอสโตน ริเริ่มโดย Thurstone และ Chave ซึ่งสร้างเครื่องมือวัดนี้ขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิจัยเพื่อวัดเจตคติที่มีต่อศาสนา บทลงโทษตามกฎหมายและลัทธิคอมมิวนิสต์ ในเครื่องมือแบบนี้จะมีข้อความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการประเมิน โดยที่ข้อความแต่ละข้อจะมีค่าคะแนนประจำข้อความ ซึ่งค่าคะแนนประจำข้อความนี้จะเป็นช่วงที่มีความหมายเท่ากัน เริ่มต้นจากข้อความที่มีค่าคะแนนเป็น 1 จนกระทั่งถึงข้อความที่คะแนนเป็น 11 ตามลำดับ

2. เครื่องวัดแบบลิเคิร์ท (Likert's Method) การสร้างเครื่องมือวัดชนิดนี้มีรากฐานความคิดมาจากเครื่องมือวัดแบบเธอสโตน เป็นเครื่องมือวัดที่มีความเชื่อพื้นฐาน “เราว่าปัญหาของมนุษย์มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ” กระบวนการในการจัดสร้างจะง่ายและสะดวกกว่าเครื่องมือวัดแบบเธอสโตน แต่มีความเที่ยงและความตรงไม่แตกต่างกัน ตามปกติเครื่องมือวัดแบบนี้จะมีระดับคะแนนของแต่ละข้อความเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ค่าคะแนนเป็น 5 4 3 2 1 ในเชิงบวก และตั้งแต่ค่าคะแนนเป็น 1 2 3 4 5 ในเชิงลบ

มาตรวัดระดับแบบลิเคิร์ท คิดค้นขึ้นโดยนักจิตวิทยาสังคมชื่อ Rensis Likert ซึ่งเคยเป็นผู้อำนวยการศูนย์การวิจัยสำรวจ (Survey Research Center) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม (Institute for Social Research) และเป็นศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มาตรวัดชนิดนี้เรียกได้หลายอย่าง ได้แก่ Likert Scale, Likert type, Summate Rating Scale เป็นมาตรวัดเจตคติที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะสะดวก สร้างง่าย รวดเร็ว สร้างให้มีความเป็นเอกพันธ์ง่าย การตรวจให้คะแนนไม่ยุ่งยาก

#### การสร้างแบบลิเคิร์ท (Likert's Method)

เครื่องมือวัดเจตคติแบบลิเคิร์ทเป็นวิธีการสร้างที่ง่าย มีความเชื่อมั่นสูงและ พัฒนาเพื่อวัดด้านความรู้สึกได้หลายอย่าง การสร้างเครื่องมือวัดเจตคติแบบนี้เป็นวิธีประเมินน้ำหนักความรู้สึกของข้อความในตอนหลัง คือ หลังจากเอาเครื่องมือไปสอบวัดแล้ว การสร้างข้อความที่แสดงความรู้สึกต่อเป้าเจตคติจะต้องให้ครอบคลุมและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ข้อความอาจจะเป็นทางบวก

หมดหรือทางลบหมด หรือผสมกันก็ได้ เป็นวิธีการวัดทัศนคติที่อาศัยผลรวมของค่าคะแนนจากชุดข้อความที่ใช้ศึกษาเป็นเครื่องจำแนกว่าบุคคลมีระดับทัศนคติเช่นไร เป็นวิธีที่สะดวก สร้างได้ง่ายเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย มีหลักในการสร้างดังนี้

1. กำหนดข้อความเกี่ยวกับทัศนคติที่จะศึกษาขึ้นมาชุดหนึ่ง เช่น ถ้าต้องการใช้ข้อความในการวัด 10 รายการ อาจจะต้องสร้างข้อความขึ้นมาอย่างน้อย 15 รายการ ข้อความในแต่ละรายการ ควรมีลักษณะในเชิงสนับสนุนหรือมองในด้านดี และมีข้อความที่มีลักษณะต่อต้านหรือมองในด้านลบ ควรเรียงข้อความที่มีลักษณะเป็นกลาง
  2. จำแนกความเห็นในข้อความต่าง ๆ ออกเป็น 5 ระดับ ด้วยกัน คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) เห็นด้วย (Agree) ไม่แน่ใจ (Neutral) ไม่เห็นด้วย (Disagree) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree)
  3. กำหนดค่าคะแนนให้กับระดับความเห็นในข้อ 2 ค่าคะแนนที่กำหนดให้โดยทั่วไปจะมีลักษณะ
    4. นำข้อความที่สร้างขึ้นนั้นไปทำการทดสอบเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในขั้นปฏิบัติต่อไป
    5. คัดเลือกข้อความที่มีประสิทธิภาพมาทำการวิเคราะห์
- ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวัดเจตคติแบบ Likert มีดังนี้
  1. เลือกชื่อเป้าเจตคติ (Attitude Object) ก่อน เป้าของเจตคติอาจจะเป็น คน วัตถุ สิ่งของ องค์กร สถาบัน อาชีพ วิชา แล้วแต่จะเลือก ยิ่งเฉพาะเจาะจงยิ่งดี ยิ่งกำหนดช่วงเวลาด้วยแล้ว การแปลผลก็จะทำให้มีความหมายดีขึ้น
  2. เขียนข้อความแสดงความรู้สึกรู้สึกต่อเป้าเจตคติ โดยวิเคราะห์แยกแยะดูให้ครอบคลุม ลักษณะของข้อความควรเป็นดังนี้
    - 2.1 เป็นข้อความที่แสดงความเชื่อและรู้สึกต่อเป้าที่ต้องการ
    - 2.2 ไม่เป็นการแสดงถึงความเป็นจริง
    - 2.3 มีความชัดเจน สั้น ให้ข้อมูลพอตัดสินใจได้
    - 2.4 ไม่ครอบคลุมทั้งทางดีและไม่ดีหรือทั้งบวกและลบ
    - 2.5 ควรหลีกเลี่ยงคำปฏิเสธซ้อน ข้อความอ้างอิงในอดีตที่ผ่านมา ข้อความที่มีคำว่าทั้งหมด เสมอๆ ไม่เคย ไม่มีเลย เพียงเท่านั้น
    - 2.6 ข้อความเดียวควรมีความเชื่อเดียว

3. การตรวจสอบข้อความ เป็นการตรวจสอบขั้นแรกเพื่อดูให้แน่ชัดว่าข้อความนั้นเขียนไว้เหมาะสมหรือไม่ การตอบจะให้ตอบว่าชอบ-ไม่ชอบ ดี-ไม่ดี หรือเห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย ควรใช้มาตรา 3 มาตรา 4 มาตรา หรือ 5 มาตรา เป็นต้น

4. การให้น้ำหนักในช่วงแรก ๆ ของการพัฒนาจะมีวิธีการให้คะแนนแบบต่าง ๆ ในระยะหลัง Likert จึงแนะนำให้ใช้วิธีการกำหนดตัวเลขโดยพลการได้เลย โดยให้ตัวเลขเรียงค่าตามลำดับความสำคัญของตัวเร้าหรือตัวเลือก จะใช้ 0, 1, 2, 3, 4, หรือ 1, 2, 3, 4, 5 หรือ -2, -1, 0, 1, 2 ก็ได้ทั้งนั้น 3 แบบนี้สัมพันธ์เป็น 1.00 คือ ตัวเดียวกันนั่นเอง เพียงแต่เอาตัวคงที่บวกหรือลบออกเท่านั้น ตัวเลขแบบนี้คะแนนเฉลี่ยจะเปลี่ยนแปลงแต่ความแปรปรวนคงที่

5. การทดลองคุณภาพเบื้องต้น ในระยะนี้ต้องการศึกษาว่าข้อความแต่ละข้อมีอำนาจจำแนกผู้ที่มีเจตคติสูงกับ มีเจตคติต่ำแตกต่างกันหรือไม่ นั่นคือพยายามหาว่าข้อความข้อนั้นถ้าใครตอบมาตราสูงแสดงว่ามีเจตคติสูง ถ้าใครตอบมาตราต่ำจะเป็นคนมีเจตคติต่ำจริงหรือไม่นั่นเอง

6. การจัดแบบทดสอบ เมื่อได้ข้อสอบที่มีอำนาจจำแนกดีแล้วพิจารณาว่าจะกำหนดกี่ข้อ ตามหลักการถ้าข้อความมีคุณภาพสูงมากจะใช้ 10-15 ข้อก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วจะมีตั้งแต่ 20 ข้อขึ้นไป เพราะถ้าจำนวนข้อน้อยความเชื่อมั่นมักจะมีค่าน้อยความเที่ยงตรงก็ไม่มีอาจจะเป็นเพราะข้อความแสดงความรู้สึกหรือความเชื่อต่อเป้าหมายไม่ครอบคลุมทุกอย่างในเป้าหมายแบบทดสอบวัดเจตคติบางฉบับจึงมีเป็น 100 ข้อ การให้จำนวนข้อควรคำนึงถึงกลุ่มตัวอย่างและระดับอายุ ความสามารถในการอ่านอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการตอบ ระดับเด็ก ๆ จึงไม่ควรมีหลายข้อ

7. การตรวจให้คะแนน การให้คะแนนให้ตามมาตราที่กำหนดแต่ละข้อ ถ้าเป็นข้อความเปลี่ยนมาเป็นตัวเลข แต่ถ้าเป็นตัวเลขแล้วก็นำตัวเลขที่ผู้ตอบเลือกมารวมเลยกรณีข้อความเป็นความรู้สึกทางลบ จะต้องกลับตัวเลขกันกับข้อความที่เป็นไปทางบวก ถ้าตัวเลือกเป็นการอธิบายหรือบรรยาย

8. การหาคุณภาพอื่น ๆ เช่น ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงความเชื่อมั่นหาได้โดยวิธีสอบซ้ำ (Test-retest) คู่ขนาน (Parallel test) แบ่งครึ่งฉบับ (Split-half) สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้ความเที่ยงตรง หาได้โดยวิธี Construct Validity, Concurrent Validity และ Predictive Validity

3. เครื่องมือวัดแบบการจำแนกความหมายของคำ (Osgood's Method)  
เครื่องมือวัดแบบนี้เริ่มและพัฒนาโดย Osgood และคณะ เมื่อปี ค.ศ. 1957 โดยให้ชื่อเครื่องมือวัดแบบนี้ว่า มาตรวัดแบบนี้เกี่ยวกับความหมายของคำในประโยคที่แสดงความรู้สึก ประโยคหนึ่งนั้นดูเหมือนเป็นประโยคยาว แต่ความจริงแล้วอาจจะแทนด้วยคำที่มีความหมายเพียงคำเดียว เช่น ครูเป็นอาชีพที่น่ายกย่อง คำสำคัญที่แสดงความรู้สึกจากประโยคนี้ คือ คำว่า “ยกย่อง” คำทางภาษา

ต่าง ๆ นั้นมีลักษณะสำคัญอยู่ 2 อย่าง คือ บางคำมีความหมายเพียงแง่เดียว เรียก Denotation แต่บางคำมีความหมายได้หลายอย่างเรียกว่า Connotation (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547)

การประเมินตนเองของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีวัตถุประสงค์ เพื่อมุ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มี 6 องค์ประกอบ แสดงถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน เพื่อเลือกโมดูลที่เฉพาะเจาะจงจากการทำงานร่วมกัน มีภาวะผู้นำ การเรียนรู้ โมดูลแบบครบวงจร โมดูลจากชุดนี้สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มระดับของความเข้าใจในแนวความคิด ร่วมกันและการปรับปรุงการทำงานร่วมกัน แบบสอบถามการประเมินตนเอง ได้แก่ การประเมินสิ่งแวดล้อม การสร้างความชัดเจน วิสัยทัศน์ การสร้างความไว้วางใจ การใช้อำนาจและอิทธิพล แบบมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร และการสะท้อนผล ข้อมูลจากแบบสอบถาม การประเมินตนเอง เป็นประโยชน์ในการสร้าง แผนการเรียนรู้ส่วนบุคคลในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุป ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นการวัดระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ใน 6 องค์ประกอบ ซึ่งเครื่องมือวัดพฤติกรรม ดังกล่าวแต่ละแบบจะมีจุดเด่น และจุดด้อยแตกต่างกันในแง่ของความยากง่าย สะดวกหรือไม่สะดวกตามขั้นตอนการสร้าง และการนำไปใช้ สำหรับการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาจากแบบวัด Likert's Method ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีความเหมาะสมกับการวัดในครั้งนี้ เพราะกระบวนการในการจัดสร้างจะง่ายและสะดวกกว่าเครื่องมือวัดแบบอื่น โดยเครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่มีข้อความเชิงบวกทั้งหมด มีลักษณะเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งจะถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และการรับรู้ของผู้แทนครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก 30 ตัวชี้วัด

### บทเรียนแบบโมดูล (Instructional Module)

โมดูล (Module) แปลว่า เกณฑ์การวัดหรือเป็นส่วนประกอบของระบบที่ใช้ในการเชื่อมกับระบบอื่น โดยตัวโมดูลเองจะมีการออกแบบและควบคุมดัดแปลงภายในตัวโมดูลเอง

บุญเกื้อ คอรวาเวช (2543) กล่าวถึง บทเรียนแบบโมดูล (Instructional Module) จัดเป็นกลุ่มประสบการณ์ที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย โมดูลอาจอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น สไลด์ ภาพ การทดลอง หนังสือหรือเอกสาร

ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละสาขาวิชา บทเรียนโมดูลเป็นสื่อการเรียนรู้ชนิดหนึ่งที่มีมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนได้เกิดความรู้ตามความต้องการ โดยที่บทเรียนนั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้อย่างแน่นอนมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคนมีการประเมินผลก่อนและหลังเรียน มีการทดสอบย่อยในทุก ๆ หน่วยของโมดูล และการเรียนซ่อมเสริมด้วยกระบวนการเรียนการสอนจะเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญมากกว่าผู้สอน คุณสมบัติที่สำคัญของบทเรียนโมดูล คือ 1) โปรแกรมทั้งหมดถูกขยายเป็นส่วน ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและสามารถมองเห็นโครงสร้างทั้งหมดของโปรแกรม 2) ยึดตัวผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการจัดระบบการเรียนการสอน 3) มีจุดประสงค์ในการเรียนที่ชัดเจน 4) เน้นการเรียนด้วยตนเอง 5) ใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ ไว้หลายอย่าง 6) เน้นการนำเอาวิธีระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ในการสร้างองค์ประกอบของบทเรียนโมดูล ได้แก่

1. หลักการและเหตุผล (Prospectus)
2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives)
3. การประเมินผลก่อนเรียน (Pre-Assessment)
4. กิจกรรมการเรียน (Enabling Activities)
5. การประเมินผลหลังเรียน (Post-Assessment)

แบบแผนของบทเรียนโมดูล ประกอบด้วย ชื่อเรื่อง (A Title Page) ขั้นตอนของกระบวนการเรียน (The Body of the Description) มีลำดับขั้น ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. จุดประสงค์
3. ความรู้พื้นฐาน
4. การประเมินผลก่อนเรียน
5. กิจกรรมการเรียน
6. การประเมินผลหลังเรียน
7. การเรียนซ่อมเสริม
8. ภาคผนวก (Appendix)

ขั้นตอนในการสร้างบทเรียนแบบโมดูล ดำเนินการดังนี้

1. การวางแผน
2. การสร้าง
3. การทดสอบต้นแบบ
4. ประเมินผลบทเรียน

ประโยชน์ของบทเรียนแบบโมดูล คือ เป็นบทเรียนสำเร็จรูปเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่มีระเบียบแบบแผนและรวมการสอนหลาย ๆ อย่างเอาไว้ด้วยกันช่วยให้ผู้เรียนได้ทราบถึงความสามารถและความก้าวหน้าของตนทุกระยะช่วยลดภาระของครูในการสอนข้อเท็จจริงต่างๆ

โดยสรุป บทเรียนแบบโมดูลเป็นเป็นสื่อการเรียนที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนได้เกิดความรู้ตามความต้องการ โดยที่บทเรียนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์มีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน มีการประเมินผลก่อนและหลังเรียน มีการทดสอบย่อยในทุก ๆ หน่วยของโมดูล และการเรียนซ่อมเสริม โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีองค์ประกอบคือ

- 1) หลักการและเหตุผล (Prospectus) 2) จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives)
- 3) การประเมินผลก่อนเรียน (Pre-Assessment) 4) กิจกรรมการเรียน (Enabling Activities)
- 5) การประเมินผลหลังเรียน (Post-Assessment)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ สำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 leadership development technique) ในกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhance development) ใช้ระยะเวลา ร้อยละ 20 ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive development) ใช้ระยะเวลา ร้อยละ 10 และขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation) ใช้ระยะเวลา ร้อยละ 70 โดยมีเนื้อหาในการพัฒนา ประกอบด้วย 6 โมดูล คือ 1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 4. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) และ 6. การสร้างทีมงาน (Team Building)

พหุบัณฑิต ชีวะ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เอกชัย เอื้อเฟื้อ (2537) ได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง หลังจากการทดลองใช้หลักสูตรและทำการประเมินผล พบว่า ผลสัมฤทธิ์และเจตคติของการทดสอบก่อนและหลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก

ปรีชา ตราดธารทิพย์ (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิสัยทัศน์นิสิตนักศึกษาไทย” ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2540 ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการพัฒนาสังคมของนักศึกษาใน 5 ด้าน คือ ด้านความเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์และความสนใจต่อการเคลื่อนไหวของสถานการณ์โลก ด้านการยอมรับในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงต่อการแก้ปัญหาสังคม ด้านความรับผิดชอบทางจริยธรรม และด้านการเลี้ยงเห็นซึ่งทิศทางแห่งอนาคตและคำนึงถึงสภาพแวดล้อม โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว และการเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา พบว่า นิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสังคมทั้ง 5 ด้านและเมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว คือ เพศ ชั้นปี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สาขาวิชา และการเข้าร่วมกิจกรรม พบว่า ชั้นปีที่แตกต่างกัน มีวิสัยทัศน์ในด้านความเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์และความสนใจต่อการเคลื่อนไหวของสถานการณ์โลก ด้านการมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงต่อการแก้ปัญหาสังคม และด้านความรับผิดชอบทางจริยธรรมแตกต่างกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่แตกต่างกัน มีวิสัยทัศน์ในด้านความเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์และความสนใจต่อการเคลื่อนไหวของสถานการณ์โลก และด้านการยอมรับในความหลากหลายทาง วัฒนธรรมแตกต่างกัน สาขาวิชาที่แตกต่างกัน มีวิสัยทัศน์ในด้านการมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงต่อการแก้ปัญหาสังคม และการเข้าร่วมกิจกรรมที่แตกต่างกัน มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมศักดิ์ กิจธนะวัฒน์ (2545) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี่ ร็อบบินส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี่ ร็อบบินส์ โดยมีสมมุติฐานของการวิจัยว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มพลังศักยภาพบุคคลจะสามารถพัฒนาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในตัวเองได้สูงกว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ไม่ได้

ร่วมกิจกรรม ใช้การวิจัยกึ่งทดลอง โดยรูปแบบการทดลองมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลองกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 คน ที่อาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรม และสุ่มตัวอย่างแบบจับคู่เหมือนโดยยึดคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ทดสอบก่อนการทดลอง เป็นกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม และกลุ่มควบคุม 1 กลุ่มกลุ่มละ 30 คน กลุ่มทดลองเข้าร่วมโปรแกรมการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพลังศักยภาพบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การพัฒนาพลังศักยภาพบุคคลสำหรับSMEs” เป็นระยะเวลา 2 วันตั้งแต่เวลา 08.00-17.00 น. และส่วนที่ 2 คือ การทำแบบฝึกหัดใน"โปรแกรม 21 วันสู่พลังศักยภาพบุคคล"ซึ่งเป็นคู่มือแห่งความสำเร็จให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมได้ทำกิจกรรมตามแบบฝึกหัดที่ได้รับการออกแบบไว้ในคู่มือ โดยจะเป็นการทำกิจกรรมด้วยการนำตนเองและต้องทำแบบฝึกหัดวันละ 1 บททุกวันเป็นเวลา 21 วันติดต่อกัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการทดสอบค่าที ผลการวิจัย พบว่าคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ระยะหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกชัย เอื้อเฟื้อ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบุคลิกภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต 2) ศึกษาภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวม และวิสัยทัศน์ระดับบุคคล ของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต 3) ศึกษาภาวะผู้นำและบุคลิกภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิตจำแนกตามปัจจัยภูมิหลัง และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับภาวะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิตกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ นักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต จำนวน 400 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จำแนกตามคณะ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัย พบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิตมีบุคลิกภาพค่อนข้างเชื่อในแหล่งอำนาจควบคุมภายนอก และมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมด้านวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวม และด้านวิสัยทัศน์ระดับบุคคลอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พบว่า นักศึกษาที่มีความแตกต่างกันในคะแนนเฉลี่ยสะสม ภูมิลำเนาเดิมและการเข้าร่วมกิจกรรมในมหาวิทยาลัยมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ส่วนนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาแตกต่างพบว่า มีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกัน รวมทั้งนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมในมหาวิทยาลัยแตกต่างกันมีภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ระดับส่วนรวมและด้านวิสัยทัศน์ระดับบุคคล



แตกต่างกัน นอกจากนี้ นักศึกษาที่บิดามีรายได้แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมด้าน วิทยทัศน์ระดับส่วนรวมและด้านวิทยทัศน์ระดับบุคคลแตกต่างกัน สำหรับนักศึกษาที่มารดามีรายได้ แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านวิทยทัศน์ระดับบุคคลแตกต่างกัน นักศึกษาที่ มารดามีอาชีพแตกต่างกันมีภาวะผู้นำด้านวิทยทัศน์ระดับบุคคลแตกต่างกัน ในส่วนของการทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับภาวะผู้นำของนักศึกษา พบว่า บุคลิกภาพของนักศึกษามี ความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำด้านวิทยทัศน์ระดับส่วนรวม และวิทยทัศน์ระดับบุคคล เสถียร เป้นเหลือ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีการศึกษา 2549 จำนวน 30 คน พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่จำเป็นต้องเสริมสร้าง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนาทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพ และศิลปะการสื่อสาร สำหรับประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหน่วย ฝึกอบรมผ่านตามเกณฑ์ ผลการทดสอบวัดความรู้และเจตคติภาวะผู้นำก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง (2551) ได้ทำการศึกษา ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างในการทดลองได้แก่ นักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 4 ที่มีคะแนนภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจคะแนนต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 40 โดยมีการสุ่มเข้ากลุ่ม ทดลองและสุ่ม เข้ากลุ่มควบคุมกลุ่มละ 12 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 24 คน พบว่า นักศึกษา พยาบาลที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีคะแนน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่านักศึกษาพยาบาลที่ไม่ได้รับฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และนักศึกษาพยาบาลในกลุ่มทดลองภายหลัง ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ นักศึกษาพยาบาล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่าก่อนฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปริญญา มีสุข (2552) ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการออกแบบโปรแกรมพัฒนาทางวิชาชีพ แบบมีส่วนร่วมของครู ผลการวิจัยพบว่า 1. ครูส่วนใหญ่มีการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ 8 รูปแบบ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาเป็นกลุ่ม 3) การให้มีส่วนร่วม 4) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง 5) รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 6) การวิจัยปฏิบัติการ 7) การสังเกต 8) การศึกษาต่อใน ระดับอุดมศึกษา พบว่า ครูใช้รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุดและใช้รูปแบบการศึกษาต่อใน ระดับอุดมศึกษาน้อยสุด วิธีออกแบบโปรแกรมในปัจจุบันใช้รูปแบบโรงเรียนเป็นฐานและ

การออกแบบผสมผสานเป็นส่วนใหญ่และโรงเรียนทั้ง 3 สังกัดมีความสำเร็จของโปรแกรมอยู่ในระดับปานกลาง 2. การออกแบบโปรแกรมใช้ประเมินความต้องการจำเป็น 3. ผลการทดลองพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการออกแบบโปรแกรมมีความสำเร็จสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีส่วนร่วม

สมพร หลิมเจริญ (2552) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สำหรับนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2 ผลการดำเนินการศึกษา ได้องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมให้นักเรียน เกิดความคิด สร้างสรรค์ในครั้งนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 มิติ คือ 1) มิติด้านการคิด ได้แก่ ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และ ความคิดริเริ่ม และ 2) มิติด้านจิตใจ และบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอยากรู้ อยากเห็น และความเชื่อมั่นในตนเอง หลักสูตรเสริมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 ที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นหลักสูตรที่ไม่ยึดเนื้อหาเป็นหลัก (Content free) มีสาระสำคัญประกอบด้วย แนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้างของหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทั้งสองมิติ ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรไปเป็นแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยมีโครงสร้างเนื้อหา 4 หน่วยการเรียนรู้ และใช้ระยะเวลารวมทั้งสิ้น 29 ชั่วโมง กิจกรรมหลักที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคนิคการระดมพลังสมอง และกิจกรรมการสอนสืบสวน สอบสวนแบบอิงอริยสัจสี่

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา พบว่า 1. โปรแกรมการพัฒนามืออาชีพประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง และการวัดผลประเมินผล กระบวนการของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 โปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์จำลอง ซึ่งเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีขั้นตอนคือ ขั้นสำรวจประสบการณ์เดิม ขั้นวางแผนร่วมกัน ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดความคิดรวบยอด ขั้นประยุกต์แนวคิด ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ภาคสนาม เป็นการพัฒนาทักษะผู้นำครูต่อเนื่องจากระยะที่ 1 ในสถานการณ์การสอนจริงเป็นเวลา 1 ภาคเรียน โดยมีขั้นตอน คือ ขั้นนำไปปฏิบัติ ขั้นการนิเทศติดตามผล ขั้นให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสริมแรง ขั้นสัมมนาเสริมสร้างความเข้มแข็ง 2. ผลการทดลองใช้โปรแกรม พบว่า โปรแกรมมีประสิทธิภาพ โดยครูได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยร้อยละของคะแนนหลักการพัฒนาสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สิริลักษณ์ สามารถ (2554) ทำการวิจัยเรื่องโปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิจัยและพัฒนาโปรแกรมครูเพื่อการปฏิรูปในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบแนวคิดทฤษฎีของโปรแกรม 2) การปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบโครงการ 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรม

ในภาคสนาม และ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนามโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง ผลการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาพบว่าโปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วยโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (Logical Framework : Log Frame) ที่มีคุณภาพ จำนวน 3 โครงการ คือ 1) โครงการร่วมคิดผูกพันร่วมตั้งปณิธาน 2) โครงการรวมพลังสร้างสรรค์มุ่งมั่นสู่จุดมุ่งหมาย และ 3) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปิดประตูสู่เครือข่ายโดยมีเอกสารเสริมความรู้ประกอบโครงการ จำนวน 5 เล่ม และคู่มือการใช้โปรแกรม 1 เล่ม ผลการทดลองในภาคสนามพบว่า 1) ผลการดำเนินการตามโครงการร่วมคิดผูกพันร่วมตั้งปณิธานครูมีความรู้ความเข้าใจเจตคติและทักษะด้านหลักสูตร ด้านบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการประเมินผลเพิ่มมากขึ้น 2) ผลการดำเนินการตามโครงการรวมพลังสร้างสรรค์มุ่งมั่นสู่จุดมุ่งหมายทำให้ครูสามารถพัฒนาและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ 3) ผลการดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปิดประตูสู่เครือข่ายทำให้ครูพัฒนาและปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ คำนึงถึงหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ นิเทศกำกับติดตามสนับสนุนการปฏิบัติงาน เสริมพลังอำนาจ และส่งเสริมประสิทธิภาพในตนเองอย่างเอาใจจริงเอื้ออำนวย สม่่าเสมอและต่อเนื่อง ผลการประเมินโปรแกรมโดยใช้เครื่องมือประเมินผล 5 ประเภทพบว่า หลังการทดลองโปรแกรมผลการประเมินสูงขึ้นทุกประเภท

อนันต์ พันนึก (2554) ทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเป็นการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 2) การสร้างรายละเอียดโปรแกรม 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก่ แบบประเมินปฏิริยาตอบสนอง แบบประเมินความรู้ แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบประเมินการนำความรู้ทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติงานและแบบประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ และ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนามโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และ ส่วนที่ 4 แนวทางเงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพเห็นได้จาก 1) กลุ่มทดลองมีปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำแนกตามเพศ อายุและประสบการณ์การเป็นผู้บริหารเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 684 คนได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วน และวิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรลวิเคราะห์ข้อมูล เป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ พบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การอบรม การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนาขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา 3) ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน และผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผล สูงกว่าและผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรม อยู่ในระดับมาก

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบด้านจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระและองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) สภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุดคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น 3) การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อารียา จำนงค์ยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการยุทธ์ขององค์กร องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 4 การบริหารทรัพยากรในองค์กร องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 การใช้เทคนิควิเคราะห์ องค์ประกอบที่ 7 การมีเทคนิคการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 8 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 9 การมีความคิดเชิงระบบ องค์ประกอบที่ 10 การสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 11 มีการสื่อสารการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ประกอบที่ 12 การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม 2) โปรแกรม

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัดโดยการฝึกอบรมแบบเข้มข้นด้วยชุดฝึกอบรม 3 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3. การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม โมดูลที่ 2 ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ 1. การใช้เทคนิควิเคราะห์ 2. การมีเทคนิคการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ 3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรมอย่างเข้ม โมดูลที่ 3 ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ 1. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริหารทรัพยากรในองค์กร 4. การมีความคิดเชิงระบบ 5. การสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 6. การสื่อสารการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินการนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยไปใช้พัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก

พิมพิกา จันทไทย (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1. ความสำคัญของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 136 ชั่วโมง 4. วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 เตรียมการ ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 ชั้นประเมินผล 5. เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ 2 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ทีมงานที่มีประสิทธิผล หน่วยการเรียนรู้ 2 กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 6. การประเมินผล และคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ส่วนที่ 3 การประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า คะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ซึ่งผลการประเมินการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

และผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ญาดาภัค กัลปดี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ระยะ พบว่า 1) ผลการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1 องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ 2 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3 องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 5 องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกันและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 วิธี คือ 1. การสอนงาน (Coaching) และ 2. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยรวมเป็นวิธีที่พัฒนาครูประถมศึกษาให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการและแนวคิดของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 4. กิจกรรมของโปรแกรม 5. ระยะเวลาดำเนินงานของโปรแกรม 6. การประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 วิสัยทัศน์ Module 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 3 ความคิดสร้างสรรค์ Module 4 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 5 ความยืดหยุ่น ระยะเวลาการพัฒนา 120 ชั่วโมง วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยใช้วิธี 1. การสอนงาน (Coaching) และ 2. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ผลการการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา สูงกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาหลังพัฒนา และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ระยะ พบว่า 1) หลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI) จากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมีค่าเท่ากับ 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลาทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง 4) ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า คะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน

ทวีภรณ์ วรชิน (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน เพื่อหาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แบบสอบถามความเห็นต่อการใช้ และความเห็นต่อผลที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก กลุ่มเป้าหมาย 35 คน ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเก็บ



รวบรวมข้อมูลจากครูในสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นกลุ่มเป้าหมาย 455 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า S.D และการทดสอบค่าที (t-test dependent Samples) มีผลการวิจัย ดังนี้ 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า และผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ กระบวนการพัฒนาด้วยคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3. การประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการใช้ระดับความคิดเห็นต่อผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนา และระดับความพึงพอใจของครูในสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ระยะ พบว่า 1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน มีจำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 21 ตัวบ่งชี้ 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ส่วนระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การสร้างบรรทัดฐานของทีม การก่อตั้งทีม การปฏิบัติงานของทีมการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม และการรวมทีม 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 240 ชั่วโมง หรือ 40 วัน โดยกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน และขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล และมีวิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้วิธีการบูรณาการที่หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ชุดกิจกรรมสร้างทีมงาน การศึกษาดูงาน

นอกสถานที่ การใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 3 X 3 X 3 Transfer Model การใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 และการเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) 4) การศึกษาผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ ปรากฏผล ดังนี้ 1. ผลการประเมินระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการเปรียบเทียบระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนกรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. การติดตามผลหลังการพัฒนา โดยทำผลการประเมินระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction) ระดับการเรียนรู้ (Learning) ระดับพฤติกรรม (Behavior) และระดับผลลัพธ์ (Results) โดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับ มากที่สุด 4. ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถนำไปใช้เป็นแนวคิดในการติดตามผลการพัฒนาและการพัฒนาผลการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,225 คน ระยะที่ 3 เป็นการออกแบบโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และระยะที่ 4 เป็นการนำไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา ครูวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวน 30 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ (imagination) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขัน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนต่อบุคคลอื่น และองค์การ 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม

อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การบูรณาการแบบสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ การมีความไว้วางใจ

3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มี 4 โมดูล คือ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ และการมีความไว้วางใจ 4) ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กฤษฎากร พลมณี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 11 ตัวชี้วัด 2) การออกแบบการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 19 ตัวชี้วัด 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด 4) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี ประกอบด้วย ตัวชี้วัด จำนวน 11 ตัวชี้วัด และ 5) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด รวมตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ทั้งหมด จำนวน 51 ตัวชี้วัด 2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครู ประกอบด้วย 5 หน่วย การเรียนรู้ ดังนี้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่อง การสร้างและพัฒนาหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เรื่อง การออกแบบการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เรื่อง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เรื่อง การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เรื่อง การวัดและประเมินผล รวม จำนวน 15 ชั่วโมง เน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ในเนื้อหาการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้วยการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การสอนงาน (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) 4) ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ ปรากฏผลดังนี้ 1) ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารหลักสูตร

และการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนเข้ารับการพัฒนา มีระดับค่าเฉลี่ย เท่ากับ 12.90 หลังการพัฒนา สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 17.83 2) ผลการประเมิน ความพึงพอใจ ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้หลังการพัฒนา มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก

ภวัต มิสติย์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น โดยการสังเคราะห์เอกสาร และประเมิน องค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นประธานสาขาวิชา จำนวน 331 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบ หลายขั้นตอน และระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ใน การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแบบประเมินโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 5 ด้าน 18 ตัวบ่งชี้ คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความต้องการ จำเป็นลำดับแรก และด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) บทนา 2) เนื้อหา แบ่งเป็น 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างแรงบันดาลใจ โมดูลที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ โมดูลที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) การประเมินผลการใช้โปรแกรม และผลการ ประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พุทธชาติ ภูจอมจิต (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย 4 ระยะ คือระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มา โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 504 คน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ประเมินโปรแกรมครูโรงเรียนข้างเคียง โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง ที่นำไปใช้ จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

- 1) องค์ ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 1) การมีวิสัยทัศน์ มี 3 ตัวชี้วัด 2) การมีจินตนาการ มี 3 ตัวชี้วัด 3) การมีความยืดหยุ่น มี 3 ตัวชี้วัด และ 4) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ มี 3 ตัวชี้วัด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ 2) สภาพปัจจุบันการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 วิธี ประกอบด้วย 1) การเรียนแบบผู้ใหญ่ 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ และ 3) การศึกษาดูงาน 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) บทนา 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) วัดและประเมินผล ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีจินตนาการ Module 3 การมีความยืดหยุ่น และ Module 4 การคิดอย่างมี วิจารณญาณ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมง วิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปปรับเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งวิธีการต่างๆที่นำมาใช้วิธีดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การลงทะเลเบียน ปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรม และ 3) การศึกษาดูงาน การดำเนิน

การพัฒนา ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และคู่มือประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 3 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล 4) ผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4.1) ผลการทดสอบความรู้การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนก่อนพัฒนาได้ คะแนนเฉลี่ย 19.77 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 65.90 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 25.93 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.44 แสดงว่าครูโรงเรียนประถมศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 4.2) ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา 4.3) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Burger (1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา และผู้จัดการโรงงาน ระหว่างประจำการ โดยการเปรียบเทียบโปรแกรมฝึกอบรมในโรงเรียนประจำเขตหนึ่งโรงเรียนกับโปรแกรมการฝึกอบรมผู้จัดการโรงงานหนึ่งโรงงาน ทั้งในแง่ความเหมือนและความแตกต่าง รวมทั้งอธิบายความเป็นไปได้งานฝึกอบรมจะได้รับผลจากองค์กรแตกต่างกันด้วย ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการใน 5 ประเด็น คือ ข้อผูกมัดของการฝึกอบรม จุดเน้นด้านความก้าวหน้าในการพัฒนากลุ่ม หลักการในการฝึกอบรม การไม่มีการประเมินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และข้อตกลงเกี่ยวกับระบบราชการของการศึกษาที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั้งสองโปรแกรม คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและการแก้ปัญหา วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม และทรัพยากรที่ใช้ในการอบรม และพบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับประเภทขององค์กร โดยผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่ามีโครงสร้างแบบระบบราชการของการศึกษาช่วยให้มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้เร็ว

Kho (2001) ได้วิจัยเพื่อประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงการแข่งขันทั่วโลก การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP (บริษัทขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนาคือการมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ไปศึกษาดูงาน ในต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศโดยมุ่งจุดเน้นถึงความเข้าใจ และการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคน เข้าอบรมการฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน เป็นต้นข้อค้นพบจากการวิจัย ในครั้งนี้เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบ และครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

McCollum (2000) ได้วิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึก และพัฒนาความตระหนักรู้พื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทาย กระบวนการ (Challenging the Process) บันดาลภาพฝัน (Inspiring a Shared Vision) ขยับสออบถาม (Enabling Others to Act) ให้กำลังใจ (Encouraging the Heart) พุด-ทำ-คิด เป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่าย ในแต่ละบุคคล และเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานเนื่องจากเห็นว่า โครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเห็นว่า ควรให้มีการทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานการศึกษาวิจัย (Consciousness-Based Approach) ต่อไป

O's Hara (2001) ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อการทำโครงการกลุ่มของนักศึกษา MBA โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อทำการสำรวจผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพของการทำโครงการกลุ่มเกี่ยวกับเนื้อหาบทเรียนในชั้นเรียนของนักศึกษา MBA จำนวน 246 คน นักเรียน 64 กลุ่มได้รับการกำหนดให้ทำโครงการ จากนั้นผู้นำกลุ่มจึงได้รับการสุ่มเลือกให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับที่มากกว่าหรือน้อยกว่า

เพื่อทำโครงการของตนเกณฑ์การตัดสินโครงการจัดลำดับตามแนวทาง 2 ประการ คือ สร้างสรรค์อย่างไรและมีคุณค่าอย่างไรผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานกลุ่มขึ้นอยู่กับผู้นำคนนั้น มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าหรือน้อยกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือไม่ เพราะถ้าหากผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์น้อยกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ก็จะทำให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม/แบบอำนวยความสะดวกในระดับที่สูงกว่า โครงการแบบสร้าง สรรค์ได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการ แต่ถ้าหากผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำแบบสั่งการก็จะทำให้เกิดเป็นโครงการแบบสร้างสรรค์ได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก นอกจากนี้ยังพบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับที่สูงกว่าทำให้เกิดโครงการที่ได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่ามากกว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับที่สูงกว่า ทำให้มีภาระงานมากขึ้นพร้อมกับมีความขัดแย้งน้อยลงแม้ว่าภาระงานและความขัดแย้งในระดับที่สูงขึ้นจะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูงขึ้นก็ตามแต่ความขัดแย้งในระดับที่สูงขึ้นก็จะนำมาซึ่งโครงการที่มีค่าน้อยลงด้วย ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นสิ่งที่จำเป็น รวมทั้งยังต้องรักษาสมดุลระหว่างระดับของการคิดสร้างสรรค์กับแนวทางเชิงคุณภาพด้านอื่น ๆ เช่น การฝึกฝนและหรือความมีคุณค่าในโครงการ และควรศึกษากระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับผู้นำไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในกลุ่มด้วย

Reskens (1960) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำกิจกรรมนักศึกษาในขณะที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยว่า มีผลต่อการดำเนินชีวิตเมื่อออกจากมหาวิทยาลัยไปแล้วอย่างไรกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ที่จบจากคณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากให้ข้อสนับสนุนอย่างมั่นใจว่า คุณค่าของประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีประโยชน์อย่างมากในการดำเนินชีวิต

Watson (2000) ได้วิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนของประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวจากกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสารการทำงานแบบเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21



Willeto (2001) ได้วิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อควมมีประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรม ในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมิน และผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership Educational Plan : LEP ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ควมมีประสิทธิผลของ สถาบัน

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 6 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ 1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) 5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) และ 6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งบรรจุไว้ในเนื้อหาแต่ละ Module ส่วนรูปแบบในการพัฒนาในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2. การศึกษาดูงาน 3. การอบรม 4. การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน ส่วนการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การฝึกอบรมขั้นที่ 3 การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พหุบัณฑิต ชีวะ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งเป็นระยะสอดคล้องตามความมุ่งหมายของการวิจัยเป็น 5 ระยะ จำนวน 9 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และการสังเคราะห์องค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 2 การสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบ

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยนำผลสังเคราะห์จากระยะที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) จำนวน 5 ท่าน

ระยะที่ 4 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการประชุมสัมมนาอิง  
ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ระยะที่ 5 การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นำไปใช้ มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 คน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น โดยใช้แบบวัด  
ระดับภาวะผู้นำ และแบบวัดความพึงพอใจ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 โรงเรียน ในสังกัดเทศบาล  
นครขอนแก่น ประกอบด้วย ครูหัวหน้างานแผน ครูหัวหน้างานวิชาการและครูหัวหน้างานบุคคลที่  
ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วมพัฒนา โดยมีขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### ตาราง 18 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะการวิจัย	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
ระยะที่ 1 การศึกษา องค์ประกอบคุณลักษณะ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	ขั้นตอนที่ 1 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สืบเคราะห์ องค์ประกอบคุณลักษณะและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ ขั้นตอนที่ 2 2. ยืนยันองค์ประกอบโดยการ สนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน	1.องค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1. การมีวิสัยทัศน์ 2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้าง แรงบันดาลใจ 3. การคำนึงความเป็นปัจเจก บุคคล 4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ 5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 6. การทำงานเป็นทีม 2. ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์

ตาราง 18 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ขั้นตอนที่ 1 3. วิจัยเชิงสำรวจ สอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้แทนครู	ทราบการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	ขั้นตอนที่ 2 4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI <sub>modified</sub> ) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ทราบการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ขั้นตอนที่ 1 5. ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ระยะที่ 4 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ขั้นตอนที่ 1 6. การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และคู่มือการใช้โปรแกรม เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

ตาราง 18 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
	<p>ขั้นตอนที่ 2</p> <p>7. การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้วิธีการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)</p>	
<p>ระยะที่ 5 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ และการประเมินผลการใช้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น</p>	<p>ขั้นตอนที่ 1</p> <p>8. นำโปรแกรมไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 คน</p> <p>ขั้นตอนที่ 2</p> <p>9. ประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์โดยแบบวัดระดับภาวะผู้นำและแบบวัดความพึงพอใจโปรแกรม</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์</p>

**ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1

1.1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

1.2 สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ จากนักวิชาการ ของ Bass and Riggio (2006), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), สุเทพ  
พงศ์ศรีวัฒน์ (2554), Adegoke, Natasha and Fred (2009), Covey (2004), Bennis (2002),  
Sternberg (2006), Robinson (2007), Moggridge (2008), Palus and Horth (2009) และ  
ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

- 1.2.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.2.2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- 1.2.3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- 1.2.4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity)
- 1.2.5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability)
- 1.2.6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

#### ขั้นตอนที่ 2

ตรวจสอบยืนยัน ประเมิน ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง  
(Purposive Sampling) และได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกแบบเจาะจง ได้แก่

1. จบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา
2. มีตำแหน่งทางวิชาการ ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์  
ศาสตราจารย์ หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือเชี่ยวชาญพิเศษ
3. มีประสบการณ์ทางด้านบริหารการศึกษา หรือบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย  
10 ปี ขึ้นไป ประกอบด้วย

3.1 ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ อดีตอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ สภาการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิตร ภิรมย์รื่น อดีตอธิบดีกรมการศาสนา  
กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ ประจำสภาการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

3.3 ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร

3.4 ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา วิทยฐานะ  
เชี่ยวชาญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

3.5 รองศาสตราจารย์ ดร.สุภายู ชีระวณิชตระกูล คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

3.6 รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

3.7 ดร.ประพนธ์ หลีสสิน ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนานาชาติ โรงเรียนเศรษฐบุตธาบำเพ็ญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

3.8 ดร.รัชณี ชังชู ผู้อำนวยการโรงเรียนปรางโมชวิทธารามอินทรา กรุงเทพมหานคร

3.9 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนวงค์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

3.1.2 แบบประเมิน เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

#### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

##### 3.2.1 แบบบันทึก

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบบันทึก จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)
2. สร้างแบบบันทึก
3. นำแบบบันทึก เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจแนะนำ

แล้วปรับแก้ไขตามคำแนะนำจัดพิมพ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
ครั้งนี้ โดยยึดหลักการ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

3.2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

3.2.2.3 ร่างแบบประเมิน โดยใช้ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบและตัวชี้วัด  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

3.2.2.4 นำแบบประเมินไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ  
ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.2.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ  
ผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาระดับ  
ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการสอนงานวิจัยและการประเมินผล/  
นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ได้แก่ นักวิชาการที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยด้านภาวะผู้นำหรือการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์หรือ  
มีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล และผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่จบ  
การศึกษาระดับปริญญาเอก โดยผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive  
Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณวัตร ปะโคคัง คณบดีคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เชี่ยวชาญด้านการบริหารและวิจัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สญาญ์ อีระฉนิชตระกูล คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยบูรพา เชี่ยวชาญด้านการบริหารและวิจัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ คณบดีคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและวัดประเมินผล
4. ดร.ปรีชา การสะอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
5. ดร.อาทิตย์ อัจหาญ อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและวัดประเมินผล



พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามของแบบประเมิน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

3.2.6 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบประเมิน โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร สถานศึกษา และหัวหน้างานวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 50 คน

3.2.7 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนนรวม โดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบัน อยู่ระหว่าง .279-.706 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .237-.646

3.2.8 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เท่ากับ .920 และค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินและความเป็นไปได้ เท่ากับ .877

3.2.9 จัดทำแบบบันทึกการประเมินฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อส่งผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในเบื้องต้นได้ ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางโทรศัพท์ และการส่งจดหมายทางไปรษณีย์เพื่อส่งหนังสือ ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ณ ห้อง V2 โรงแรมสวนดุสิตเพลส เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

4.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

4.4 การรวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในระยะที่ 2

4.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.6 ร่างแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ ตัวชี้วัด

4.7 ส่งแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ ตัวชี้วัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบประเมินทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตรวจสอบจากนั้นนำมาวิเคราะห์ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

5.1 การจัดทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนการประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ระดับความเหมาะสม	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2.2 แปลผลตามเกณฑ์ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้

อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ และตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม ต่อไป

**ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

ในระยะที่ 2 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และข้อมูลที่ได้รับการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ในระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทผู้บริหารสถานศึกษา

1. การศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
2. นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ได้มาสร้างเครื่องมือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
3. เก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครูผู้สอน ในโรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,582 โรงเรียน จำนวน 918 คน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และผู้แทนครูผู้สอน (หัวหน้างานวิชาการ) จำนวน 1 คน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 306 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเทียบจำนวนประชากรโรงเรียนกับ

ตารางสำเร็จรูป (Krejcie and Morgan, 1970) และการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โรงเรียนละ 3 คน รวม 918 คน

2.2.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยทำการสุ่ม 3 ครั้ง ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบโรงเรียนทั้งหมด 1,582 โรงเรียน กับตารางกำหนดตารางกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง 306 โรงเรียน

2) จำแนกโรงเรียนเป็นรายภาคตามภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันตกเฉียงเหนือ

3) เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามภาค แต่ละภาคสุ่มจังหวัด แต่ละจังหวัดสุ่มโรงเรียนกระจายไปครอบคลุมโรงเรียนเทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เก็บข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้างานวิชาการ รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภูมิภาค	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำแนกโรงเรียนตามการปกครองส่วนท้องถิ่น			รวม
		เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร	อบจ.	
เหนือ	213	25	8	8	41
ตะวันออกเฉียงเหนือ	509	38	32	29	99
กลาง	397	33	17	27	77
ตะวันออก	119	11	9	6	26
ตะวันตก	90	7	5	5	17
ใต้	254	22	15	12	49
รวม	1,582	136	86	87	306

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เสนอรายละเอียดกระบวนการสร้างเครื่องมือการหาคุณภาพของเครื่องมือ

พร้อมทั้งตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

#### แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 และกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์วรรณกรรมได้แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

#### ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

สอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า
2. นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากระยะที่ 1 มาร่างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ชุดเดิม)

5. นำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานวิชาการซึ่งปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ที่เป็นกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบประเมินเป็นรายข้อโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม และนำแบบสอบถามแต่ละข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.02–1.00 มาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรง ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เกณฑ์ที่กำหนดคือตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไป

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ยื่น ส่งต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ และเก็บด้วยตนเอง โดยระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม ประมาณ 3 สัปดาห์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วให้ส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยโดยตรง ตามที่อยู่ซึ่งผู้วิจัยได้ระบุไว้ในแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

4.3 เก็บรวบรวมข้อมูลคืนทางไปรษณีย์ เก็บด้วยตนเอง ประสานงานผ่านต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น ๆ และประสานทางโทรศัพท์ ทางเฟสบุ๊ก และทางไลน์ รวบรวมได้คืนจำนวน 365 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 40 แล้วทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รวบรวมมาได้

#### 5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

5.1 การจัดกระทำข้อมูล ตรวจสอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ลงรหัสข้อมูล (Coding) แล้วนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยแบ่งการวิเคราะห์และการนำเสนอเป็น 3 ตอน

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index :  $PNI_{modified}$ ) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อ คำถามกับนิยามศัพท์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

6.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยวิธีหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ และคะแนนรวม (Item total Correlation) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

6.3 ความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Conbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ในบทบาทสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.5 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ซึ่งสูตรในการคำนวณมีดังนี้  
(นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2544)

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

เมื่อ PNI<sub>modified</sub> แทน ดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
I แทน ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ของสภาพที่พึงประสงค์  
D แทน ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ของสภาพที่ปฏิบัติ

**ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

### 1. ขั้นการดำเนินการ

ในระยะที่ 3 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

1.1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

1.2 สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์ จากนักวิชาการ ประกอบด้วย 4 วิธี คือ

1.2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.2.2 การศึกษาดูงาน

1.2.3 การอบรม

1.2.4 การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

1.3 ตรวจสอบยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth  
Interview) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)



## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำ และยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และ 2) กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณาจารย์ในสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ อดีตอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ สภาการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
3. รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิตร์ ภิรมย์ริน อดีตอธิบดีกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ ประจำสภาการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 3.2 การสร้างและหาคคุณภาพเครื่องมือ

##### 3.2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ตามลำดับดังนี้

##### 3.2.1.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3.2.1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.1.3 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วปรับแก้ไขตามคำแนะนำ จัดพิมพ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.2 การสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบประเมิน

3.2.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.2.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมและและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคำแนะนำ แล้วปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

3.2.2.4 นำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป (ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 4.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

4.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1.2 ดำเนินการติดต่อ นัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

4.1.3.1 นำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1.3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อพิจารณา วิพากษ์ วิจารณ์ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2.1 ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เก็บรวบรวมข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ด้วยตนเอง

4.2.2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 5. การจัดการกระทำและการข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การจัดการกระทำข้อมูล

ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 5.2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ และนำเสนอโดยการพรรณนา (Descriptive)

5.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.2.2.1 ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ เพื่อหาระดับคุณภาพความเหมาะสม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนเฉลี่ย 4.51- 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51- 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51- 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51- 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00- 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

5.2.2.2 โดยกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยระดับคุณภาพความเหมาะสมและความเป็นได้มาก หรือคะแนนเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์พิจารณาและยอมรับว่าเป็นแบบประเมินที่เหมาะสมและความเป็นไปได้

#### ระยะที่ 4 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

##### 1. ขั้นการดำเนินการ

ในระยะที่ 4 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 นำผลที่ได้จาก ในระยะที่ 2 และระยะที่ 3 มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมและคัดเลือกด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการ/จำเป็น มากไปหาน้อย เรียงตามลำดับมาเป็นกรอบเนื้อหาในการพัฒนาโปรแกรม

1.2 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำร่างคู่มือประกอบโปรแกรม โดยกำหนดองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ และคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) โมดูลที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โมดูลที่ 4 การกระตุ้นปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) และโมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนที่ 3 การประเมินและสะท้อนผลเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนา 4 ชั้น รายละเอียดการดำเนินการตามโมดูล เอกสารประกอบโมดูล และมีเอกสารประกอบโปรแกรม ได้แก่ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และวิธีการพัฒนา

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มี 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา

ชั้นที่ 2 การพัฒนาอย่างเข้ม

ขั้นที่ 3 การนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความ  
เหมาะสมและความเป็นไปได้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยใช้วิธีการประชุมสัมมนาอิง  
ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถทางการดำเนินงานกลุ่ม  
เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

1.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดย  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และนำเสนอโดยการพรรณนา  
(Descriptive)

1.6 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำเสนออาจารย์ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

1.7 จัดทำโปรแกรม คู่มือประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฉบับสมบูรณ์

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบยืนยันและประเมินร่างโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
โดยใช้วิธีการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือก  
แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคูณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดังนี้

1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และ 2) กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงในกรมส่งเสริม  
การปกครองท้องถิ่น หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณาจารย์ในสถาบัน  
พัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือ และกลุ่มที่ 2 คณาจารย์ใน  
สถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านบริหารการศึกษาหรือ ด้านการสอน การวิจัย ตำรา  
ผลงานวิจัยด้านภาวะผู้นำ และกลุ่มที่ 3 นักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรหรือการพัฒนาโปรแกรม  
หรือมีผลงานวิจัย ตำราทางด้านโปรแกรม และกลุ่มที่ 4 ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการกอง/  
สำนักการศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ อดีตอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
  2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก พรศรีมา คณบดีวิทยาลัยฝึกหัดครู  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จังหวัดกรุงเทพมหานคร อดีตประธานกรรมการคุรุสภา
  3. ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อดีตคณบดี คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  4. รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา ธีระวณิชตระกูล คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา
  5. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณวัตร ปะโคคัง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุบลราชธานี
  6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
  7. ดร.รัชณี ชังชู ผู้อำนวยการโรงเรียนปรางโมชวิทยารามอินทรา  
กรุงเทพมหานคร
  8. ดร.เอกชัย ชินโคตร ผู้จัดการโรงเรียนมารีอนุสรณ์ จังหวัดบุรีรัมย์
  9. ดร.ประพนธ์ หลีสสิน ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุตรีบำเพ็ญ สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
    - 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ
      - 3.1.1 แบบบันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
      - 3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
    - 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
      - 3.2.1 แบบบันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามลำดับ  
ดังนี้
        - 3.2.1.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบบันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ  
(Connoisseurship) จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)
        - 3.2.1.2 สร้างแบบบันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ  
(Connoisseurship) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นในการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3.2.1.3 นำแบบบันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจแนะนำ แล้วปรับแก้ไขตามคำแนะนำจัดพิมพ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ โดยยึดหลักการ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบประเมิน

3.2.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.2.3 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.2.4 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน (ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม)

3.2.2.5 นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไขก่อนจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 4.1 แบบบันทึก

4.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในวันที่ 2 สิงหาคม 2563 ณ ห้องประชุมวิทยาลัยฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

4.1.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในเบื้องต้นได้ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางโทรศัพท์ และการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ เพื่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันโปรแกรมเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแจ้งวัน เวลา สถานที่ในการใช้วิธีการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ บันทึกการสนทนาในกระดาษ ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพดิจิทัล และในการบันทึกการสนทนา เพื่อยืนยันโปรแกรมการสร้างเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมเพียงใด และเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุง

4.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณา วิพากษ์ วิจารณ์ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีขั้นตอนในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ดังนี้

4.1.3.1 เชิญอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม (Moderator)

4.1.3.2 ผู้วิจัยนำเสนอการดำเนินการวิจัยโดยสรุป และเสนอร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1.3.3 ผู้ช่วยวิจัยช่วยจดบันทึก (Note Taker) และผู้บันทึกภาพ

4.1.3.4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อพิจารณา วิพากษ์ วิจารณ์ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2.2 ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2.3 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 5. การจัดทำและการขอมูลวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การจัดทำข้อมูล

ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบบันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม



เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.2.1 แบบบันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และนำเสนอโดยการพรรณนา (Descriptive)

5.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.2.2.1 ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ เพื่อหาระดับคุณภาพความเหมาะสม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนเฉลี่ย 4.51- 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51- 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51- 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51- 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00- 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

5.2.2.2 โดยกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยระดับคุณภาพความเหมาะสมและความเป็นได้มาก หรือคะแนนเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์พิจารณาและยอมรับว่าเป็นแบบประเมินที่เหมาะสมและความเป็นไปได้

**ระยะที่ 5 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ และการประเมินผลการใช้โปรแกรม มีขั้นตอนดังนี้

1.1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น โดยดำเนินการประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการประเมิน ดังนี้

1.2.1 ประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังการเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง

1.2.2 ประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการเข้ารับการพัฒนาและระยะติดตามผลการพัฒนา หลังอบรมแล้ว 2 สัปดาห์ โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 โรงเรียน ในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ประกอบด้วย ครูหัวหน้างานแผน ครูหัวหน้างานวิชาการและครูหัวหน้างานบุคคลที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมิน

1.2.3 ประเมินผลการทดสอบก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.2.4 ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจ

## 2. ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

2.1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 คน ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา

2.2 ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอนงานวิจัย และการประเมินผล  
กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ได้แก่ นักวิชาการที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยด้านภาวะผู้นำหรือการเปลี่ยนแปลงเชิง

สร้างสรรค์หรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล และกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกที่มีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์หรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

จำนวน 5 คน (ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

##### 3.1.1 แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

แบบทดสอบความรู้การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ลักษณะแบบปรนัย

ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา

##### 3.1.2 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับประเมินตนเอง และฉบับบุคคลอื่น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

##### 3.1.3 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง

สร้างสรรค์

แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง

สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง

สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน

(Rating Scale) ประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นลักษณะคำถามแบบ

ปลายเปิด

#### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

##### 3.2.1 แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

###### 3.2.1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ร่วมได้จากเอกสารประกอบการอบรมพัฒนา

###### 3.2.1.2 สร้างเป็นข้อคำถามแบบทดสอบ

###### 3.2.1.3 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา

และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

###### 3.2.1.4 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content

Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้ผู้เชี่ยวชาญ

พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

3.2.1.5 นำแบบทดสอบไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษา

สังกัดเทศบาลนครอุดรธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.1.6 นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาคุณภาพแบบทดสอบโดยหาค่าอำนาจจำแนก (r) เป็นรายข้อ โดยใช้วิธีของ Pemberton A. Johnson (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3.2.1.7 นำข้อสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ ใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3.2.2 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

3.2.2.2 สร้างแบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

3.2.2.3 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

3.2.2.4 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

3.2.3 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

3.2.3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การประเมินความพึงพอใจ

3.2.3.2 สร้างแบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.3.3 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

3.2.3.4 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการพัฒนา หลังการพัฒนา และระยะติดตามผลการพัฒนา จากผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ) ตัวแทนครู (หัวหน้างานวิชาการ) หลังเข้ารับการพัฒนาและระยะติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเอง

#### 5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ แบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

##### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.2.1 แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติ

5.2.2 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาหลังการพัฒนาและระยะติดตามผลการพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติ

5.2.3 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ เพื่อหาระดับคุณภาพความพึงพอใจ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนเฉลี่ย 4.51- 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51- 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51- 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51- 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00- 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมิน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

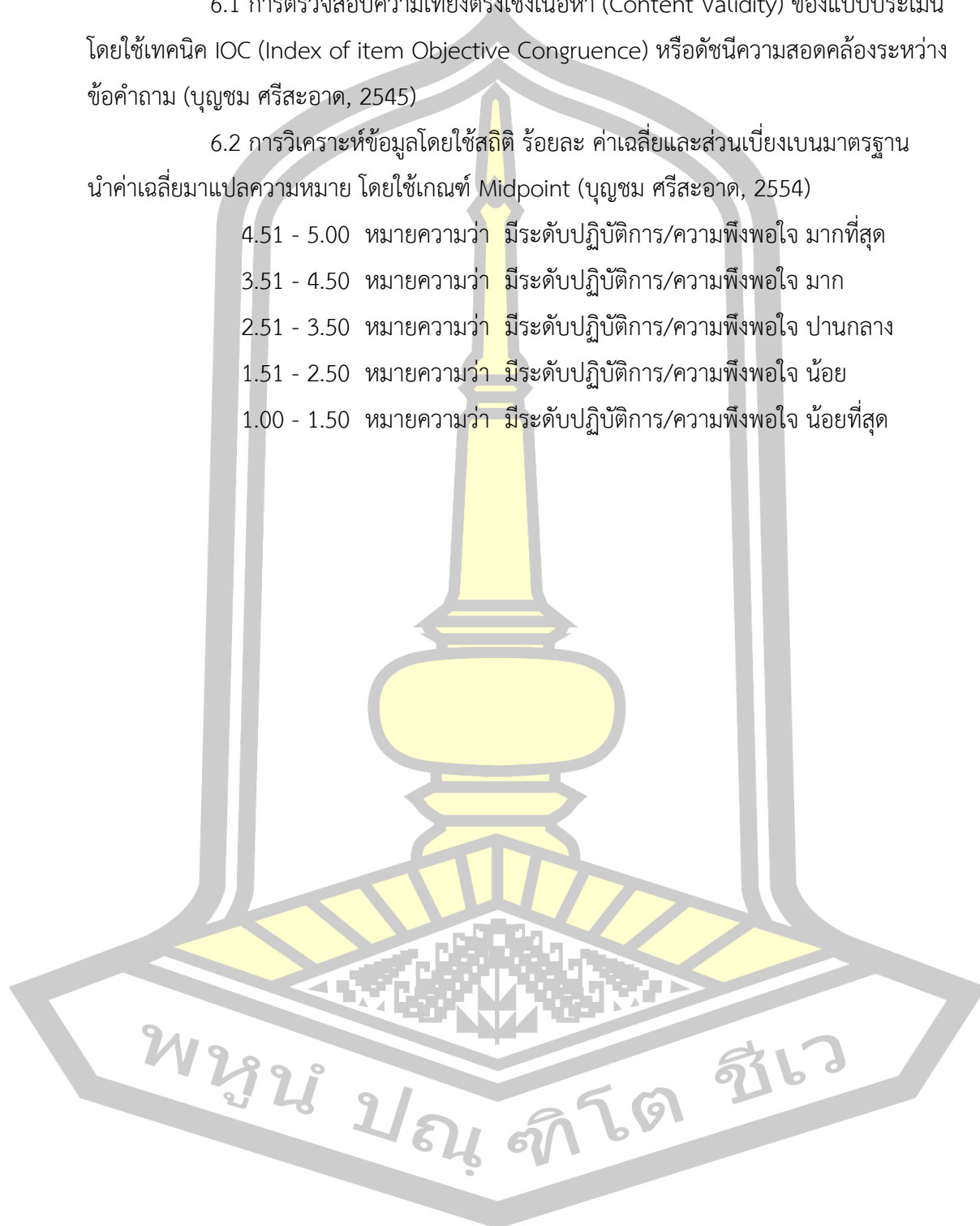
4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ มากที่สุด

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



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{\text{modified}}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ เป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระยะที่ 3 ผลการประเมินวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระยะที่ 4 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระยะที่ 5 ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นำไปใช้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล  
ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้าง  
สรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ Bernard  
Bass and Riggio (2006), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2554), Adegoke,  
Natasha and Fred (2009), Covey (2004), Bennis (2002), Sternberg (2006), Robinson  
(2007), Moggridge (2008), Palus and Horth (2009) และไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์ (2555) โดยทำการ  
วิเคราะห์ข้อมูลและสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้จาก  
การศึกษา แล้วนำมาหาข้อสรุปเป็นหลักการ องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 20 องค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษาเอกสาร  
ตำรา งานวิชาการ

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีวิสัยทัศน์	1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์



ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีวิสัยทัศน์ (ต่อ)	5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง 8) ความฉลาดทางอารมณ์
2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ	1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด 5) การมีความคิดละเอียดลออ
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงาน 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
6. การทำงานเป็นทีม	1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

จาดตาราง 20 ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มี 6 องค์ประกอบและ 30 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) มี 8 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การทำงานเป็นทีม มีความคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์
2. องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Inspirational motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างแรงจูงใจ และ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 6 ตัวชี้วัด คือ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกรู้ว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ
4. องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) มี 5 ตัวชี้วัด คือ 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด และ 5) การมีความคิดละเอียดลออ

5. องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) มี 4 ตัวชี้วัด คือ 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงาน 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ และ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย

6. องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มี 5 ตัวชี้วัด 1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 การตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 09.30-12.00 น. ณ โรงแรมสวนดุสิตเพลส มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นร่วมกันว่าความสอดคล้องเหมาะสมและมีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังตัวอย่างค่ากล่าวต่อไปนี้

#### 2.1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสรุปพร้อมกันว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกันทั้งมันสมองและหัวใจในโรงเรียนของตนเอง เปลี่ยนแนวความคิดว่าเป็นโรงเรียนของเรา เป็นการสร้างความรู้สึกที่ธรรมดาและให้ความเกี่ยวข้องของกิจกรรมที่หลากหลาย และได้ให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ทำงานร่วมกันเป็นการสร้างจุดประสงค์ที่ธรรมดา เป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการคิดและวิธีการใหม่ ๆ ให้ความกล้าหาญและแรงผลักดันในการกล้าเสี่ยงและทดลอง โดยพื้นฐานต้องให้เกิดมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับรู้ร่วมกัน สำเร็จร่วมกัน ดังตัวอย่างค่ากล่าวต่อไปนี้

“...โดยส่วนใหญ่ผมมองเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและผ่านขั้นตอนกระบวนการในการคัดเลือก คัดสรรมาเป็นอย่างดี รวมทั้งผ่านการอบรมอย่างเข้มข้นเข้าสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และมีความรู้ ความเข้าใจในคำว่า วิสัยทัศน์และกระบวนการจัดทำแผนของโรงเรียนเป็นอย่างดี แต่สิ่งที่จะขาดคือการสร้างความร่วมมือ ร่วมมือกันทุกคนในโรงเรียน ในการทำให้บรรลุวิสัยทัศน์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

“...องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องมี ในภาวะผู้นำทุกประเภท และตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมาในงานวิจัยนี้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด คิดว่ามีความครอบคลุมที่จะสามารถวัดความมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ได้ดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

#### 2.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดแรงบันดาลใจ

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดแรงบันดาลใจ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นและสรุปร่วมกันว่า การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดแรงบันดาลใจ เป็นประพจน์ในทางที่มุ่งใจของผู้นำที่ต้องทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ตาม ผู้นำจะต้องกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก และผู้นำเองจะต้องช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวของสถานศึกษา ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตัวชี้วัดอีกหนึ่งตัวชี้วัด เพื่อจะสื่อถึงการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ที่ควรที่จะเพิ่มเติมคือ การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ในการทำงาน เพื่อที่จะตรวจสอบว่าผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานภายใต้มาตรฐานที่กำหนดไว้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

“...เห็นด้วยครับว่า...การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ในการทำงาน จะเป็นการตรวจสอบมาตรฐานและยังจะตรวจสอบผลลัพธ์ของการทำงาน ภายใต้การกระตุ้นทางปัญญา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

### 2.1.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นไปอีก ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดทั้ง 6 ตัวที่กำหนดขึ้น เชื่อว่าสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

### 2.1.4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นและสรุปพร้อมกันว่า การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในโรงเรียนเพื่อที่จะทำให้นักเรียนสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ในการบริหารและการสื่อสารภายในโรงเรียนด้วย ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตัวชี้วัดอีกหนึ่งตัวชี้วัด เพื่อจะสื่อถึงการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่ควรที่จะเพิ่มเติมคือ การมีแนวคิดในการแสวงหาความรู้ เพื่อที่จะตรวจสอบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จะต้องมีความคิดในการแสวงหาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

“...จากการศึกษางานวิจัยและการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เห็นว่า...ตัวชี้วัดหนึ่งที่มีความสำคัญใน Key Words เชิงสร้างสรรค์ คือ การมีความคิดอย่างเป็นระบบ จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญอีกหนึ่งตัวที่น่าจะเพิ่มอีกหนึ่งตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

“...เห็นด้วยว่าตัวชี้วัดทั้งสองตัวที่จะเพิ่มเติม นั้น จะสื่อถึงควมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

### 2.1.5 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้าน การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นและสรุปพร้อมกันว่า การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...จากงานวิจัยภาวะผู้นำ เห็นว่าองค์ประกอบการมีความยืดหยุ่นและปรับตัวซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่น่าจะสำคัญมากสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และอยากให้มีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนในการสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาในโรงเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

“...อยากเห็นเนื้อหาการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หรือการมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกของทีมงานประสานความเข้าใจและร่วมมือกันจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้จบเรียบร้อยโดยเร็ว หรือการประนีประนอม และเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจร่วมกันของสมาชิกโดยวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่สุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

### 2.1.6 ด้านการทำงานเป็นทีม

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสรุปพร้อมกันว่า การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสามารถสร้างประโยชน์อย่างมากในบริบทต่าง ๆ คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน การทำงานเป็นทีม

มักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียวเมื่อที่มงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิผลสูง เป็นอย่างมาก พลังในการทำงานร่วมกันซึ่งเกิดจากการรวมเอาทักษะที่มีความแตกต่างและ หลากหลาย ประสบการณ์ และแรงจูงใจของสมาชิกในทีม และทีมจะเป็นผลทำให้โรงเรียนของพวก เรามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

“...การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนจะเป็นการมอบหมายงาน กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจร่วมกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

“...การทำงานเป็นทีมไม่ได้มีเฉพาะข้อดีเท่านั้น บางทีเป้าหมายของทีม ไม่มีความชัดเจนหรือมีความขัดแย้งในตัวเอง หรือสมาชิกในทีมทำงานร่วมกันไม่ได้ ความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิกในทีมที่เกิดจากความแตกต่างทางปฏิภริยาที่แสดงออกและความรู้สึกที่หลากหลายของ มนุษย์...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

“...ตัวชี้วัดที่ได้มาของการทำงานเป็นทีมโดยกระบวนการที่สำคัญ ที่งานวิจัยนี้กำหนด ทั้ง 8 ตัวชี้วัด คิดว่ามีความเหมาะสมดีแล้ว...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสนทนากลุ่ม)

สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นตรงกันว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและตัวชี้วัด จำนวน 30 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้อง เหมาะสม และมีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้มีการปรับข้อความให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย และมีความ เหมาะสมมากขึ้น โดยผู้ทรง คุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และปรับเพิ่มตัวชี้วัดจาก 30 ตัวชี้วัดอีก 5 ตัวชี้วัด โดยเพิ่มตัวชี้วัดใน องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อีก 1 ตัวชี้วัด, เพิ่มตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านการกระตุ้น ทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อีก 2 ตัวชี้วัด และเพิ่มตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านการมีความ ยืดหยุ่นและปรับตัว อีก 2 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้นเป็น 35 ตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 21 องค์กรประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์กรประกอบ/ตัวชี้วัด	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>องค์กรประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างวิสัยทัศน์</li> <li>2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์</li> <li>3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การ เป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>4) การทำงานเป็นทีมมีความคิด เชิงกลยุทธ์</li> <li>5) การประเมินวิสัยทัศน์</li> <li>6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง</li> <li>7) การเห็นคุณค่าในตนเอง</li> <li>8) ความฉลาดทางอารมณ์</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ คงไว้</p>	<p>องค์กรประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างวิสัยทัศน์</li> <li>2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์</li> <li>3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การ เป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>4) การทำงานเป็นทีมมีความคิด เชิงกลยุทธ์</li> <li>5) การประเมินวิสัยทัศน์</li> <li>6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง</li> <li>7) การเห็นคุณค่าในตนเอง</li> <li>8) ความฉลาดทางอารมณ์</li> </ol>
<p>องค์กรประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้ เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝัง จิตสำนึกที่ดีในการทำงาน</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ เพิ่มเติม อีก 1 ตัวชี้วัด คือ การตั้งมาตรฐานและ กำหนดผลลัพธ์ในการ ทำงาน</p>	<p>องค์กรประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้ เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝัง จิตสำนึกที่ดีในการทำงาน</li> <li>3) การตั้งมาตรฐานและกำหนด</li> </ol>
<p>องค์กรประกอบที่ 3 การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ คงไว้</p>	<p>องค์กรประกอบที่ 3 การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล</li> </ol>



ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจาย ความรับผิดชอบ</p> <p>3) การให้ความสำคัญต่อการ พัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความ ต้องการของบุคลากร</p> <p>4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และ ที่ปรึกษา</p> <p>5) การติดต่อกับบุคคลแบบสอง ทางและแบบเป็นรายบุคคล</p> <p>6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัว ของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึก ว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ</p>	<p>บันทึกการสนทนา</p>	<p>2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจาย ความรับผิดชอบ</p> <p>3) การให้ความสำคัญต่อการ พัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความ ต้องการของบุคลากร</p> <p>4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และ ที่ปรึกษา</p> <p>5) การติดต่อกับบุคคลแบบสอง ทางและแบบเป็นรายบุคคล</p> <p>6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัว ของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึก ว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ</p>
<p>องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทาง ปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <p>1) การมีความคิดริเริ่มและ สร้างสรรค์</p> <p>2) การคิดเชิงบูรณาการ</p> <p>3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด</p> <p>4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด</p> <p>5) การมีความคิดละเอียดลออ</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ เพิ่มเติม อีก 2 ตัวชี้วัด คือ การมีแนวคิดในการ แสวงหาความรู้ และการ มีความคิดอย่างเป็น ระบบ</p>	<p>องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทาง ปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <p>1) การมีความคิดริเริ่มและ สร้างสรรค์</p> <p>2) การคิดเชิงบูรณาการ</p> <p>3) การมีความคล่องแคล่ว ในการคิด</p> <p>4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด</p> <p>5) การมีความคิดละเอียดลออ</p> <p>6) การมีแนวคิดในการแสวงหา ความรู้</p> <p>7) การมีความคิดอย่างเป็นระบบ</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ</li> <li>2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ วิธีการและกระบวนการทำงาน</li> <li>3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ</li> <li>4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มเติม อีก 2 ตัวชี้วัด คือ การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม</p>	<p>องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ</li> <li>2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ วิธีการและกระบวนการทำงาน</li> <li>3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ</li> <li>4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย</li> <li>5) การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง</li> <li>6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม</li> </ol>
<p>องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน</li> <li>3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร</li> <li>4) มีการตัดสินใจร่วมกัน</li> </ol> <p>มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว</li> </ol>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม ตัวชี้วัด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน</li> <li>3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร</li> <li>4) มีการตัดสินใจร่วมกัน</li> </ol> <p>มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว</li> </ol>

จากตาราง 21 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีตัวชี้วัด จำนวน 8 ตัวชี้วัด คือ
  - 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี
  - 4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
  - 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์
2. องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน และ 3) การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ในการทำงาน
3. องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มีตัวชี้วัด จำนวน 6 ตัวชี้วัด คือ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกรู้ว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ
4. องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) มีตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด คือ 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด 5) การมีความคิดละเอียดลออ 6) การมีแนวคิดในการแสวงหาความรู้ และ 7) การมีความคิดอย่างเป็นระบบ
5. องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability) มีตัวชี้วัด จำนวน 6 ตัวชี้วัด คือ 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย 5) การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง และ 6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม
6. องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัด จำนวน 5 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 35 ตัวชี้วัด คือ 1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบ ในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 22

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย	4.54	0.50	มากที่สุด
1) การสร้างวิสัยทัศน์	4.44	0.53	มาก
2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด
3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.44	0.53	มาก
4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์	4.44	0.53	มาก
5) การประเมินวิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด
6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	4.33	0.50	มาก
7) การเห็นคุณค่าในตนเอง	4.67	0.50	มากที่สุด
8) ความฉลาดทางอารมณ์	4.44	0.53	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย	4.48	0.51	มาก
1) การสร้างแรงจูงใจ	4.67	0.50	มากที่สุด
2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน	4.44	0.53	มาก
3) การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ในการทำงาน	4.33	0.50	มาก
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย	4.70	0.46	มากที่สุด
1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.78	0.44	มากที่สุด
2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคง และการกระจายความรับผิดชอบ	4.44	0.53	มาก
3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ ความต้องการของบุคลากร	4.78	0.44	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
4) การเป็นที่เลื่อง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด
5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็น รายบุคคล	4.56	0.53	มากที่สุด
6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและ ควบคุมตนเองรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ	4.89	0.33	มากที่สุด
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.78	0.42	มากที่สุด
1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด
2) การมีความคิดเชิงบูรณาการ	4.89	0.33	มากที่สุด
3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด	4.78	0.44	มากที่สุด
4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด	4.78	0.44	มากที่สุด
5) การมีความคิดละเอียดลออ	4.89	0.33	มากที่สุด
6) การมีแนวคิดในการแสวงหาความรู้	4.33	0.50	มาก
7) การมีความคิดอย่างเป็นระบบ	4.78	0.44	มากที่สุด
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.63	0.49	มากที่สุด
1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ	4.33	0.50	มาก
2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและ กระบวนการทำงานต่าง ๆ	4.67	0.50	มากที่สุด
3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ	4.56	0.53	มากที่สุด
4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย	4.67	0.50	มากที่สุด
5) การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง	4.78	0.44	มากที่สุด
6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม	4.78	0.44	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
6. การทำงานเป็นทีม	4.76	0.43	มากที่สุด
1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
2) มีการทำงานร่วมกันรับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน	4.89	0.33	มากที่สุด
3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร	4.44	0.53	มาก
4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการ จัดสรรอย่างยุติธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการ ปฏิบัติงานที่คล่องตัว	4.89	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า โดยรวมและรายตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทุกองค์ประกอบและทุกตัวชี้วัด  
มีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งออกเป็น  
2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม  
โดยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้างานวิชาการ  
ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 365 คน ผู้วิจัยขอเสนอ  
ผลการวิเคราะห์และการจัดทำข้อมูลตามลำดับ ปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อมูลเบื้องต้น	ครู (N = 365)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	154	42.19
หญิง	211	57.81
รวม	365	100
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	9	2.47
5-10 ปี	48	13.15
11-15 ปี	31	8.49
16-20 ปี	56	15.34
21-25 ปี	78	21.37
26-30 ปี	60	16.44
31-35 ปี	71	19.45
36 ปีขึ้นไป	12	3.29
รวม	365	100
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	219	60.00
ปริญญาโท	139	38.08
ปริญญาเอก	7	1.92
รวม	365	100

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 57.81 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 21.37 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีการเรียงลำดับ  
ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แสดงดังตาราง 24-27

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
และค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในภาพรวมและรายด้าน

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์						
1. การมีวิสัยทัศน์	4.05	0.45	มาก	4.56	0.49	มากที่สุด
2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ	4.12	0.51	มาก	4.58	0.48	มากที่สุด
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.11	0.53	มาก	4.59	0.44	มากที่สุด
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิด สร้างสรรค์	4.10	0.50	มาก	4.58	0.42	มากที่สุด
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.27	0.55	มาก	4.63	0.42	มากที่สุด
6. การทำงานเป็นทีม	4.23	0.58	มาก	4.69	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.15	0.46	มาก	4.61	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน



ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกรายองค์ประกอบและรายชื่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.05	0.40	มาก	4.56	0.49	มากที่สุด	0.13
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.99	.68	มาก	4.56	.50	มากที่สุด	0.14
2. การนำเอามุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์	4.08	.64	มาก	4.56	.50	มากที่สุด	0.11
3. การเผยแพร่ พันธกิจ กลยุทธ์ และทำความเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร	4.15	.66	มาก	4.58	.58	มากที่สุด	0.10
4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์	4.21	.58	มาก	4.59	.57	มากที่สุด	0.09
5. การกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม	3.86	.68	มาก	4.45	.64	มาก	0.15
6. กระตุ้นให้บุคลากรร่วมคิดร่วมทำ	3.95	.68	มาก	4.52	.70	มากที่สุด	0.14
7. การทำงานอย่างมีระบบและสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.04	.71	มาก	4.57	.62	มากที่สุด	0.13
8. การร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินวิสัยทัศน์	4.29	.71	มาก	4.67	.59	มากที่สุด	0.09
9. การนำผลการประเมินมาใช้จริง	4.02	.68	มาก	4.63	.53	มากที่สุด	0.15
10. การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน	4.01	.77	มาก	4.51	.59	มากที่สุด	0.12
11. การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน	4.18	.70	มาก	4.52	.70	มากที่สุด	0.08
12. การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจในการทำงาน	4.00	.74	มาก	4.57	.62	มากที่สุด	0.14
13. การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	3.96	.74	มาก	4.67	.59	มากที่สุด	0.18
14. ยกย่องและสร้างความรู้สึภาคภูมิใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน	4.09	.74	มาก	4.63	.53	มากที่สุด	0.13

ตาราง 25 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
15. การแสดงออกถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร	4.11	.75	มาก	4.51	.59	มากที่สุด	0.10
16. การมีสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี	3.96	.74	มาก	4.59	.57	มากที่สุด	0.17
17. การปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.92	.73	มาก	4.45	.64	มากที่สุด	0.10
18. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.03	.74	มาก	4.52	.70	มากที่สุด	0.12
19. การสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร	4.03	.74	มาก	4.57	.62	มากที่สุด	0.13
การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ	4.12	.51	มาก	4.58	.48	มากที่สุด	0.12
1. การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร	4.14	.66	มาก	4.64	.52	มากที่สุด	0.12
2. การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.11	.63	มาก	4.58	.57	มากที่สุด	0.11
3. การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ	4.21	.67	มาก	4.58	.55	มากที่สุด	0.09
4. สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	3.95	.74	มาก	4.60	.56	มากที่สุด	0.13
5. การสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน	4.22	.64	มาก	4.58	.48	มากที่สุด	0.09
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.11	.53	มาก	4.59	.44	มากที่สุด	0.12
1. การยอมรับในความแตกต่าง จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน	4.15	.71	มาก	4.67	.49	มากที่สุด	0.13

ตาราง 25 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
2. การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง	3.98	.89	มาก	4.49	.80	มากที่สุด	0.13
3. การกระจายความรับผิดชอบของภาระงาน ในองค์กร	3.91	.78	มาก	4.47	.74	มาก	0.14
4. การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล	3.98	.73	มาก	4.59	.55	มากที่สุด	0.15
5. สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.15	.65	มาก	4.58	.53	มากที่สุด	0.10
6. การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งแยก	4.23	.74	มาก	4.61	.55	มากที่สุด	0.09
7. สร้างแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	4.11	.71	มาก	4.53	.59	มากที่สุด	0.10
8. การยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ที่มีผลงานหรือมีความสำเร็จ	4.07	.69	มาก	4.58	.55	มากที่สุด	0.13
9. การให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงานต่าง ๆ	4.27	.68	มาก	4.74	.49	มากที่สุด	0.11
10. การสร้างทีมพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร	4.18	.64	มาก	4.59	.55	มากที่สุด	0.10
11. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยก	4.21	.67	มาก	4.58	.53	มากที่สุด	0.09
12. การใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.10	.70	มาก	4.61	.55	มากที่สุด	0.12
13. ส่งเสริมความรับผิดชอบและควบคุมตนเองของสมาชิกในองค์กร	4.14	.77	มาก	4.53	.59	มากที่สุด	0.09

ตาราง 25 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
14. สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร	4.00	.82	มาก	4.58	.55	มากที่สุด	0.15
15. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.14	.63	มาก	4.68	.52	มากที่สุด	0.13
การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.10	.50	มาก	4.58	.42	มากที่สุด	0.12
1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่	4.30	.68	มาก	4.68	.52	มากที่สุด	0.09
2. การตัดสินใจแก้ไขเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์	4.22	.65	มาก	4.60	.54	มากที่สุด	0.09
3. กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคิดนอกกรอบในการทำงาน	4.05	.71	มาก	4.54	.56	มากที่สุด	0.12
4. การแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน	4.06	.69	มาก	4.58	.51	มากที่สุด	0.13
5. การมีสติปัญญาในการบูรณาการความคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร	4.17	.64	มาก	4.59	.55	มาก	0.10
6. การแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ นำมาใช้ในการคิดเพื่อพัฒนาองค์กร	4.10	.70	มาก	4.58	.53	มากที่สุด	0.12
7. คำจนถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล	4.10	.49	มาก	4.54	.52	มากที่สุด	0.11
8. มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ	4.08	.55	มาก	4.56	.53	มากที่สุด	0.12
9. การไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง	4.03	.73	มาก	4.58	.51	มากที่สุด	0.14
10. การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม	3.85	.81	มาก	4.55	.50	มากที่สุด	0.18
11. ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม	4.13	.76	มาก	4.61	.55	มากที่สุด	0.12
12. มีความสามารถในการสังเคราะห์ปัญหา รอบด้าน	4.14	.73	มาก	4.62	.50	มากที่สุด	0.12

ตาราง 25 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
13. มีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส	4.10	.72	มาก	4.53	.60	มากที่สุด	0.10
14. มีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ	4.08	.58	มาก	4.54	.57	มากที่สุด	0.11
การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.27	.55	มาก	4.63	.42	มากที่สุด	0.08
1. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หาเหตุผลได้	4.03	.71	มาก	4.62	.48	มากที่สุด	0.15
2. มีความเข้าใจในสถานการณ์ ปรับความคิดเข้ากับสถานการณ์ได้	4.31	.58	มาก	4.61	.49	มากที่สุด	0.07
3. การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล	4.24	.69	มาก	4.62	.49	มากที่สุด	0.09
4. มีทักษะในการแก้ปัญหา และเข้าใจวิธีการปรับตัวในการทำงาน	4.33	.74	มาก	4.70	.46	มากที่สุด	0.09
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในความคิด วิธีการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.40	.73	มาก	4.51	.63	มากที่สุด	0.02
6. เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น	4.35	.72	มาก	4.64	.56	มากที่สุด	0.07
7. นำแนวคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.30	.72	มาก	4.59	.58	มากที่สุด	0.07
8. มีอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย	4.11	.80	มาก	4.70	.50	มากที่สุด	0.14
9. เต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง	4.34	.73	มาก	4.63	.53	มากที่สุด	0.07
10. ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ	4.27	.70	มาก	4.68	.52	มากที่สุด	0.10

ตาราง 25 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
การทำงานเป็นทีม	4.23	.58	มาก	4.69	.44	มากที่สุด	0.11
1. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.34	.73	มาก	4.74	.49	มากที่สุด	0.09
2. ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด	4.27	.70	มาก	4.71	.56	มากที่สุด	0.10
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน	4.25	.71	มาก	4.73	.47	มากที่สุด	0.11
4. การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา	4.32	.74	มาก	4.55	.68	มากที่สุด	0.05
5. ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ยุติธรรม	4.18	.64	มาก	4.75	.49	มากที่สุด	0.14
6. ให้คำแนะนำ ปกป้องและรับฟังปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม	4.21	.67	มาก	4.69	.51	มากที่สุด	0.11
7. มอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว	4.10	.70	มาก	4.69	.54	มากที่สุด	0.14
8. มีความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	4.14	.77	มาก	4.70	.58	มากที่สุด	0.14

จากตาราง 25 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 20 ตัวชี้วัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวม มีค่า 0.13 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การยอมรับ

ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน มีค่า 0.18 การมีสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี มีค่า 0.17 และการกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรปฏิบัติตามและการนำผลการประเมินมาใช้จริง มีค่า 0.18 ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม มีค่า 0.12 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มีค่า 0.13 การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร มีค่า 0.12 และการให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน มีค่า 0.11 ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบ พบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกองค์ประกอบ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม มีค่า 0.12 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล และการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร มีค่า 0.15 การกระจายความรับผิดชอบ มีค่า 0.14 ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 14 ตัวชี้วัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า

อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยรวม มีค่า 0.12 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม มีค่า 0.18 การไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง มีค่า 0.14 และการแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน มีค่า 0.13 ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวม มีค่า 0.08 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หาเหตุผลได้ มีค่า 0.15 มีอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย มีค่า 0.14 และให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีค่า 0.10 ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวม มีค่า 0.11 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ ยุติธรรม มอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว และความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีค่า 0.14 เท่ากัน



ตาราง 26 แสดงค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมและรายด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	4.05	4.56	0.13	1
2. การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ	4.12	4.58	0.12	2
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.11	4.59	0.12	2
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.10	4.58	0.12	2
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	4.27	4.63	0.08	6
6. การทำงานเป็นทีม	4.23	4.69	0.11	5

จากตาราง 26 พบว่า ค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรียงตามลำดับจากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ มีค่า 0.13 ด้านการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีค่า 0.12 ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.11 และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีค่า 0.08 ตามลำดับ

ระยะที่ 3 ผลการวิเคราะห์วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทำการวิจัยเชิงสำรวจวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ (McCauley,1986 ; Wenting, 1992 ;

Truelove, 1992 ; Wills, 1993 ; Bolam ,1994 ; DuBrin, 1995 ; DuBrin, 2004 ;

วิเชียร วิทย์อุดม, 2548 ; Sims, 2006 ; กวี วงศ์พัฒน์, 2550 ; Mankin, 2009 ; Dubrin, 2010)

เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาบูรณาการและเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ได้วิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 วิธี

- 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2) การศึกษาดูงาน
- 3) การอบรม
- 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยนำผลสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) จำนวน 5 ท่าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...โดยส่วนใหญ่ที่พบเห็นในงานวิจัยมักจะกำหนดขั้นตอนการพัฒนาไว้ 3 ระยะ คือ 1) การเตรียมตัวก่อนการพัฒนา 2) การเข้าสู่การอบรมพัฒนา 3) การประเมินผลการพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

“...มีงานวิจัยหลายงานได้กำหนดขั้นตอนตอนในการพัฒนา ดังนี้ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม ขั้นตอนการนำไปสู่การปฏิบัติจริง และขั้นตอนการประเมินผลหลังการพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผ่านการพัฒนามา เยอะแยะหลายหลักสูตร ถ้าจะต้องเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมจะต้องให้อยู่ในขั้นตอนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงานให้มาก ๆ ถ้าเรากำหนดเป็นหลักสูตรการพัฒนา ก็ต้องเริ่มจากการเตรียมตัวของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อน แล้วสร้างหลักสูตรการอบรม แล้วให้ผู้บริหารโรงเรียน กลับไปปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับครูควบคู่ไปกับการทำงาน และสุดท้ายก็ประเมินผลการพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

จากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาค้นคว้าเอกสาร รายงานการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance development) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive development) ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation) และ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation)

2. การกำหนดรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาตามทฤษฎี 70 : 20 : 10 ก็เป็นรูปแบบการพัฒนาที่น่าสนใจนะ คือ การมองภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนา เทียบกระบวนการทั้งหมดนับเป็น 100% ใน 70% นั้นจะเป็นกระบวนการลงมือทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน และช่วยย้ำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น On the job training (OJT) หรือ การมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ เป็นต้น ในขณะที่ 20% คือกระบวนการที่เลี้ยงหรือโค้ช เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และช่วยติดตามดูแลความคืบหน้าของโครงการที่มอบหมาย หรือผลการ OJT ส่วน 10% คือ การเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

“...รูปแบบหรือหลักการในการพัฒนาปัจจุบัน ในงานวิจัยส่วนใหญ่ก็จะใช้หลักการเทคนิคการพัฒนา 70 : 20 : 10 เป็นกรอบในการพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

จากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาค้นคว้าเอกสาร รายงานการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรูปแบบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค 70 : 20 : 10 ที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากผู้ร่วมงานและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการผสมกันในส่วนที่ 70 : 20 : 10 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

### 3. การกำหนดวิธีการเสริมสร้างและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...มีวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่น่าสนใจ คือ การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวีดิทัศน์ การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่ม การสรุปและการอภิปรายผล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

“...ควรใช้วิธีการพัฒนา จำนวน 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

“...นำวิธีการพัฒนานี้มาศึกษาดูว่าจะเหมาะกับบริบทและเงื่อนไขในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนท้องถิ่นอย่างไรบ้าง คือ มีวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่น่าสนใจ คือ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การใช้ชุดกิจกรรมศึกษาด้วยตนเอง 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม และ 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 ; การสัมภาษณ์)

จากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาค้นคว้าเอกสาร รายงานการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดและมีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม และ 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้กระบวนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance development)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นของโปรแกรม (Intensive development)

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation)

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation)

โดยใช้รูปแบบการพัฒนา 70 : 20 : 10 เป็นกรอบในการกำหนดขั้นตอนและ  
กิจกรรม และในส่วนวิธีการพัฒนาใช้ 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน  
3) การอบรม และ 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 4 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้ทำการยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษา  
สังเคราะห์เอกสารการวิจัยที่เป็นแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์และการยืนยันองค์ประกอบจากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group  
Discussion) ในระยะที่ 2 เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการศึกษาสภาพปัจจุบัน  
สภาพที่พึงประสงค์ ของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร  
หัวหน้างานวิชาการ และผู้แทนครูผู้สอน และการประเมินดัชนีความสำคัญความต้องการจำเป็นในการ  
พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นแนวทางในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ค่า  
น้ำหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนา จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ในระดับมาก และการประเมิน  
ดัชนีความ สำคัญความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index :  $PNI_{modified}$ ) ต้องได้รับพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
รวมทั้งวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก  
ผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) จำนวน 5 ท่าน พบว่า

ผลจากการจัดลำดับสำคัญตามค่าดัชนีความสำคัญความต้องการจำเป็น (Priority Needs  
Index :  $PNI_{modified}$ ) เรียงตามลำดับจากค่า  $PNI_{modified}$  มากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์  
มีค่า 0.13 ด้านการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีค่า 0.12 ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.11

และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีค่า 0.08 ตามลำดับ ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Tentative Program) ดังนี้

### ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 1. บทนำ

Thailand 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ด้วยการสร้างความมั่งคั่งผ่าน 3 กลไกหลัก ดังนี้ 1) กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Competitive Growth Engines) เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยเปลี่ยนจาก “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” 2) กลไกการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากความมั่งคั่งที่กระจุกเป็นความมั่งคั่งที่กระจาย ด้วยหลักคิดที่ว่า “เราจะเดินหน้าไปด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” 3) กลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) ปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลสู่ “การพัฒนา ที่สมดุล” (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2560)

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้น ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุข ความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้น การสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ กล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนด

ทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น ผู้นำ จึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันและได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนา ร่วมกัน

จากสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารจัดการศึกษา สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพคุณงามมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถสนองตอบกับความต้องการของหน่วยงานและประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและอนาคตส่งผลต่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กรด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาในส่วนของจัดการศึกษาในการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท และภาระหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ จึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะสร้างสรรค์ประยุกต์ใช้ให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การมีแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม

## 3. เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม

### คำชี้แจง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 โมดูลกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน รวม จำนวน 200 ชั่วโมง คือ ขั้นตอนที่ 1 ระยะเวลาเตรียมการก่อนพัฒนา จำนวน 30 ชั่วโมง ได้แก่ 1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) จำนวน 4 วัน ๆ ละ 6 ชั่วโมง 2) การแบบประเมินตนเองก่อนการพัฒนาและปฐมนิเทศการเสริมสร้างภาวะผู้นำ จำนวน 1 วัน 6 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 2

ระยะเวลาฝึกอบรมเข้มของโปรแกรม จำนวน 38 ชั่วโมง แบ่งเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 32 ชั่วโมง และการเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัล หรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน จำนวน 120 ชั่วโมง (20 วัน วันละ 6 ชั่วโมง ) ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลหลังการพัฒนา (After the evaluation) เกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้ระยะเวลา จำนวน 12 ชั่วโมง ชุดการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 6 โมดูล คือ

### Module 1 วิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การขับเคลื่อนกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์

#### 1. หลักการและเหตุผล

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

ความสำคัญของภาวะผู้นำในการมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ จะทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เน้นภาพรวมโดยใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจและปฏิบัติงาน



อย่างต่อเนื่อง มีจินตนาการและมุ่งผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงการมองอนาคตต้องอาศัยความคิด จินตนาการที่กว้างไกล เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นมีความสำคัญต่อโรงเรียน เพราะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารโรงเรียนจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และใช้พลังจูงใจให้บุคลากรทำงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้จนประสบผลสำเร็จ นำพาบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบเดิม สื่อสารและถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน รวมถึงพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน

วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเก่งคิด เก่งคน และเก่งงานของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการสี่ของวิสัยทัศน์มุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง โดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การขับเคลื่อนกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์

## 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการมีวิสัยทัศน์ได้

2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ถูกต้อง

2.3 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

## 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียน  
ประถมศึกษา

#### 5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ

การสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

### Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

#### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้ มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างแรงจูงใจ และ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

มนุษย์ส่วนใหญ่ที่ใช้พฤติกรรมทางอารมณ์นำหน้าสติปัญญาหรือยังไม่อาจเข้าถึงการใช้ปัญญาญาณได้ จะมีโอกาสรู้จักกับอำนาจแห่งแรงบันดาลใจของตนเองน้อยมาก ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นเองโดยมิได้ตั้งใจเจตนาเสียมากกว่ามนุษย์จึงไม่รู้ว่าแรงบันดาลใจคืออำนาจภายในตนเองที่ยอดเยี่ยมอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งเสริมอำนาจการเป็นผู้นำของตนได้เป็นอย่างดี เพราะได้แต่ตกเป็นทาสของสิ่งแวดล้อม ตกเป็นทาสของสิ่งเร้า และตกเป็นทาสของเงื่อนไขที่ผู้อื่นจัดวางเอาไว้ตลอดเวลา จนต้อง

อยู่ในสภาพของผู้ที่ไม่มีอำนาจในตนเอง เพราะไม่อาจควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ อำนาจทางการคิดและการกระทำใด ๆ ในชีวิต ล้วนถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้าแทบทั้งสิ้น

การแสดงบทบาทใดในชีวิต จึงเป็นไปตามอำนาจของสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน ไม่ใช่เกิดจากอำนาจการปลุกเร้าตนเองด้วยแรงบันดาลใจภายในเลย

ด้วยเหตุนี้จึงพอจะบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างของที่มาของคำสองคำได้อย่างชัดเจน ระหว่างคำว่า “แรงจูงใจ” กับคำว่า “แรงบันดาลใจ” โดยด้านของแรงจูงใจก็คืออำนาจรับรู้สิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนไข อารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอกต่อไป ส่วนด้านของแรงบันดาลใจ ก็คืออำนาจอันเกิดจากจิตวิญญาณซึ่งเป็นแก่นแท้ของตนเอง โดยใช้เงื่อนไขภายในจิตใจของตนด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า “การสำนึกรู้”

การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ มีดังนี้

1. รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values) คนส่วนมากต้องการเป็นคนสำคัญ อยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมในความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การพัฒนางานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น เสรีภาพ อิสระภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใสความเสมอภาค ความรัก ความก้าวหน้า เป็นต้น
2. เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's self-image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษาสุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปหรือการกระทำนั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้า ช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อวิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัวแต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย
4. ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัดอั้นและเก็บกด มักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียงสูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกสนใจ

5. ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ท้าทาย และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดี ๆ อาจเกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

## 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

## 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา

## 5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

### Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

#### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่อง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำสนใจ ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำสนใจ ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของความเป็นปัจเจกบุคคล

ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงาน โดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบห่าง ๆ กันมีการติดต่อแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทราบถึงความแตกต่างของผู้ตามทั้งในด้านศักยภาพและการรับผิดชอบในหน้าที่ มีการให้คำปรึกษาในการทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การพัฒนาระดับความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม ดังนี้

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
  2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจาย
- ความรับผิดชอบ
3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร
  4. การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา
  5. การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล
  6. การมีความรับผิดชอบ เป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตนเอง
2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
    - 2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้
    - 2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
3. การประเมินผลก่อนเรียน
 

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา
  4. กิจกรรมการทำงาน
    - 4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
    - 4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
    - 4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ
    - 4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา
  5. การประเมินผลหลังเรียน
    - 5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
    - 5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้
    - 5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

## Module 4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้คนที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเองอันนำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด และ 5) การมีความคิดละเอียดลออ

### วิธีการและความสำคัญของกระตุ้นปัญญาเชิงสร้างสรรค์

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการสร้างภาวะความเป็นอิสระและอำนาจแก่ผู้ตามและเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้ตามเกิดการเชื่อฟัง ศรัทธาและคลั่งไคล้ผู้นำอย่างมีขอบเขตซึ่งมีแนวโน้มที่มักเกิดขึ้นระหว่างภาวะผู้นำบารมีกับผู้ตาม Quinn และ Hall (1983) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญาสี่ประการคือ ประการแรกการใช้เหตุผลซึ่งผู้นำจะโน้มน้าวใจให้สมาชิกใช้ความอิสระอย่างเป็นอิสระ มีตรรกะและเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงาน การจัดการความขัดแย้งหรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ประการที่สอง การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ ในกรณีนี้ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสรรค์ โดยผู้นำเสนอทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายทางในระหว่างที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ประการที่สาม การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น และประการที่สี่ การใช้วิจารณ์ภายใน ในกรณีมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ปัญญาญาณ (Intuition) และความต่องานที่อยู่ในจิตใต้สำนึก ผนวกกับข้อมูลที่มีอยู่เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุป

### แนวทางการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางการปฏิบัติของผู้หน้าที่เป็นปัจจัยความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญาได้ด้วยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และร่วมตลอดกิจกรรมการทำงานเป็นกลุ่ม และมีสื่ออุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยพร้อมในการทำงานรู้ เป็นต้น

การกระตุ้นทางปัญญาอาจจำแนกเป็น 2 แนวทาง คือ

1. การกระตุ้นทางบวก หมายถึงการใช้แรงจูงใจเชิงบวก ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น เกิดภาวะหลังสารจากต่อมไร้ท่อ ให้มีความสุขกับการทำงาน ดังที่ ประเวศ วะสี กล่าวว่าตามธรรมชาติร่างกายจะมีกลไกการหลั่งสารที่ให้ความสุขออกมาอยู่ตลอดเวลาสารสุขคือเอ็นโดฟิน (Endorphins) เอ็นโดฟินส์จัดเป็นสารสื่อประสาทชนิดหนึ่งในจำนวนหลายชนิดที่สร้างมาจากเซลล์ประสาทเพื่อนำกระแสประสาทถ่ายทอดต่อ ๆ ไป ดังนั้นพอสรุปแนวทางในการจัดการทำงานรู้ที่สามารถกระตุ้นเชิงบวกได้ 8 วิธี ดังนี้

- 1.1 การให้บุคลากรออกกำลังกาย หรือทำกิจกรรมการทำงานรู้ให้สนุกสนาน
- 1.2 การให้บุคลากรฝึกสมาธิ
- 1.3 การให้บุคลากรได้สัมผัส ธรรมชาติหรือจินตนาการกับ เอกภพ ท้องฟ้า ทะเล ป่าเขา เป็นต้น
- 1.4 การฝึกให้บุคลากรมีจิตใจเมตตา
- 1.5 การตั้งรางวัลเมื่องานสำเร็จ
- 1.6 การให้ได้ชมความงามตามธรรมชาติหรือศิลปะ
- 1.7 การให้ทำในงานที่ชอบ ถ้าบุคลากรได้ทำงานที่ตนเองชอบจะมีความสุข ตั้งใจทำให้ประณีตกลายเป็นความงามหรือศิลปะที่มาพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้น
- 1.8 การทำงานเป็นกลุ่ม การที่คนหลายคนมาทำอะไร ๆ ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีการทำงานรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ ทำให้มีความสำเร็จสูง และมีความสุขอย่างยิ่ง

2. การกระตุ้นเชิงลบ เป็นการกระตุ้นทางปัญญาชนิดหนึ่งที่ผู้เขียนได้ประสบมาจากชีวิตจริง เช่น คนกลุ่มหนึ่งแอบเล่นการพนันกัน เมื่อยินเสียงคนตะโกนบอกว่า “ตำรวจมา” ด้วยความกลัวถูกจับ บางคนกล้ากระโดดหน้าต่างหนีลงจากบ้านที่สูงสองชั้น หรือบางคนกระโดดข้ามกำแพงที่สูงเสมอศีรษะ สิ่งที่มากระตุ้นให้กระทำเกินความสามารถปกติ คือ ความกลัว อันความกลัวถูกใช้กระตุ้นผู้คนให้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จมาแล้วมากมายซึ่งใช้กับกลุ่มที่ใช้แรงจูงใจเชิงบวกไม่ได้ผล ดังเช่นแม่ทัพสมัยโบราณหลายคนที่สั่งให้คนไปตายด้วยคำสั่งอันเฉียบขาดว่า “ใครถอยให้ตัดหัวทันที” ทั้ง ๆ ที่การเข้าสู่สนามรบเป็นตายเท่า ๆ กัน ดังนั้นการกระตุ้นโดยใช้หลักความกลัว (บุคลากรบางกลุ่มที่ไม่สนใจแรงจูงใจเชิงบวก) ด้วยการกำหนดโทษอย่างเหมาะสมอาจช่วยให้ผู้นำ



กระตุ้นทางปัญญาที่เหนือความสามารถที่เขาแสดงออกมาตามปกติ อีกกรณีหนึ่ง เมื่อมีไฟไหม้ บ้านมีบางคนสามารถแบกโอ่งน้ำหนีไฟด้วยความตกใจ ซึ่งปกติคนทั่วไปไม่สามารถยกได้ จึงเป็นเรื่องแปลกอย่างหนึ่งว่า เมื่อคนเราตกใจจะสามารถใช้พลังงานแฝงในตัวออกมาใช้ในยามคับขัน อีกทั้งความโกรธ เป็นกลเม็ดอย่างหนึ่งที่ผู้คนมักยั่วให้เกิดกับฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อใช้งานผู้ที่กำลังโกรธอย่างได้ผล เพราะความโกรธมักขาดเหตุผลและการไตร่ตรอง ดังนั้นการเลือกใช้แรงกระตุ้นทางปัญญาเชิงลบกับบุคลากรผู้นำจะต้องพิจารณาถึงผลได้ผลเสีย หากผลเสียมากกว่าได้ ผู้นำไม่ควรใช้

## 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

## 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 4 กระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา

## 5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

## Module 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation) ซึ่งหมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เนื้อหาโดยรวมนี้นี้

1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ และ 4) การคิดนอกกรอบ เป็นอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย

การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎ เกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

แนวคิดและความสำคัญของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

มีผู้กล่าวว่า “ การทำงานนั้นเราทำกับคน ถ้าได้คนก็จะได้งาน ถ้าไม่ได้คนก็พังทั้งคนและงาน” โลกของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในปัจจุบัน ทำให้เราต้องทำงานแบบ matrix มากขึ้น บุคคลคนเดียวอาจต้องทำงานหลายอย่าง และเกี่ยวข้องกับหลายทีมงาน สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมทีมงานที่มีวัฒนธรรมหลากหลายให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสร้างพลังร่วม (Synergy)

คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานคือให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือความสามารถในการปรับตัว และ มีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

#### 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation)

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา

#### 5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

### Module 6 การทำงานเป็นทีม

#### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของกรงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) การตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์ และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน

มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวทางและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของคุณค่าของตนเองและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่จะมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว
2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย
3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน
4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาทบหนักที่มั่นคง ในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจัดการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

#### 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ได้

- 2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
3. การประเมินผลก่อนเรียน
    - แบบทดสอบก่อนการพัฒนา
  4. กิจกรรมการทำงาน
    - 4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
    - 4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
    - 4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ
    - 4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา
  5. การประเมินผลหลังเรียน
    - 5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
    - 5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้
    - 5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น
    - 5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล
    - 5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

**กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ใช้เวลาในการเสริมสร้างและพัฒนา จำนวน 200 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhanced Development)
- ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นตามโปรแกรม (Intensive Development)
- ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน (Practitioner Implementation)
- ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation)

วิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการบูรณาการด้วยวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการเสริมสร้าง ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self – Learning)
2. การศึกษาดูงาน
3. การอบรม
4. การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ 1** การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhance development)

การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ใช้ระยะเวลาเตรียมการก่อนพัฒนา จำนวน 30 ชั่วโมง ได้แก่ 1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) จำนวน 4 วัน ๆ ละ 6 ชั่วโมง 2) การแบบประเมินตนเองก่อนการพัฒนาและปฐมนิเทศการเสริมสร้างภาวะผู้นำ จำนวน 1 วัน 6 ชั่วโมง

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive development)

การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม ใช้ระยะเวลาฝึกอบรมเข้มของโปรแกรม จำนวน 38 ชั่วโมง แบ่งเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 32 ชั่วโมง และการเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัล หรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง

**ขั้นตอนที่ 3** การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation)

การนำไปสู่การปฏิบัติจริง เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน ใช้ระยะเวลาจำนวน 120 ชั่วโมง (20 วัน วันละ 6 ชั่วโมง)

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation)

การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 12 ชั่วโมง

เกณฑ์การประเมินการผ่านการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

1. ค่าเฉลี่ยผลการประเมินเกี่ยวกับระดับของทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมจากการประเมินของกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม  
ต้องมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าระดับมากหรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หรือไม่ต่ำกว่า 70%

2. การเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีเวลาในการเข้าร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลา  
ทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการประชุมสัมมนาอิง  
ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ได้แก่ แบบบันทึกสรุปการประชุมสัมมนา แบบประเมินการพัฒนา  
โปรแกรม และคู่มือการใช้โปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 27 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผลการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

(Connoisseurship) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
1. บทนำ		
1.1 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	หลักการของโปรแกรม ให้ เขียนถึงปัญหาที่สอดคล้อง ให้ชัดเจน มีที่มาที่ไปที่	ปรับปรุงและเพิ่มเติม เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับความ จำเป็นต้องพัฒนาของผู้บริหาร
1.2 ความสมเหตุสมผลที่ต้องพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิง เปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์พร้อมทั้งระบุ	สถานศึกษา และสภาพที่เป็น จริงในการปฏิบัติงาน
1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับ สภาพที่เป็นจริง	แนวทางการแก้ปัญหาให้ ชัดเจน	

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
<p>2. วัตถุประสงค์</p> <p>เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การมีแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม</p>	<p>กำหนด wording ให้ ตรงกันกับ modul</p>	<p>เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้มีการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม</p>
<p>3. เนื้อหาสาระ</p> <p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 โมดูลกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน จำนวน 200 ชั่วโมง คือ</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 ระยะเวลาเตรียมการก่อนพัฒนา จำนวน 24 ชั่วโมง</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 ระยะเวลาฝึกอบรมเข้มของโปรแกรม จำนวน 36 ชั่วโมง</p>	<p>ควรลดระยะเวลาในภาพรวมของโปรแกรม เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนใหญ่ผ่านการพัฒนามาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และมีโอกาสได้รับการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่ควรเพิ่มช่วงของการนำไปปฏิบัติจริงมากขึ้นและอาจมีการ</p>	<p>ปรับเปลี่ยนจำนวนระยะเวลาของโปรแกรมพัฒนาลดลง เหลือ จำนวน 120 ชั่วโมง คือ</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 ระยะเวลาเตรียมการก่อนพัฒนา จำนวน 26 ชั่วโมง</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 ระยะเวลาฝึกอบรมเข้มของโปรแกรม จำนวน 18 ชั่วโมง</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง จำนวน 70 ชั่วโมง</p>



ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
<p>ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง จำนวน 120 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลหลังการพัฒนา ใช้ระยะเวลา จำนวน 12 ชั่วโมง</p>	<p>discussion ระหว่างการนำไปปฏิบัติจริงเป็นระยะ ในในระยะเวลาการประเมินผล ควรมีผู้เชี่ยวชาญร่วมประเมินด้วยหรือไม่</p>	<p>ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลหลังการพัฒนา ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง</p>
<p>Module 1 วิสัยทัศน์ เนื้อหาของโมดูลมีองค์ประกอบของเนื้อหา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการและเหตุผล</li> <li>2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม</li> <li>3. การประเมินผลก่อนเรียน</li> <li>4. กิจกรรมการทำงาน</li> <li>5. การประเมินผลหลังเรียน</li> </ol> <p>Module 2 การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ เนื้อหาของโมดูลมีองค์ประกอบของเนื้อหา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการและเหตุผล</li> <li>2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม</li> <li>3. การประเมินผลก่อนเรียน</li> <li>4. กิจกรรมการทำงาน</li> <li>5. การประเมินผลหลังเรียน</li> </ol> <p>Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรแสดงถึงที่มาของความหมายวิสัยทัศน์ และสรุปความหมายของผู้วิจัยในการวิจัยนี้ใช้คำว่า module หรือใช้ชุดการพัฒนา</li> <li>3. เพิ่มเติมเนื้อหาเพื่อให้ผู้ที่ศึกษาด้วยตนเองสามารถ ศึกษาแล้วบรรลุตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้</li> <li>4. สร้างแบบทดสอบและแบบประเมินต่างๆ ให้ครอบคลุมและชัดเจน วัดได้</li> </ol>	<p>ได้เพิ่มเติมเนื้อหา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความหมายของทุกโมดูลตามที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ และสรุปความหมาย</li> <li>2. ปรับเปลี่ยน ชุดการพัฒนาเป็น โมดูลที่</li> <li>3. เพิ่มเติมเนื้อหาทุกโมดูลเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาด้วยตนเองได้</li> <li>4. นำแบบทดสอบใส่ไว้ในโมดูล</li> </ol>

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
เนื้อหาของโมดูลเมืองค์ประกอบของ เนื้อหา ดังนี้ 1. หลักการและเหตุผล 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม 3. การประเมินผลก่อนเรียน 4. กิจกรรมการทำงาน 5. การประเมินผลหลังเรียน Module 4 การกระตุ้นทางปัญญา		
ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื้อหาของโมดูลเมืองค์ประกอบของ เนื้อหา ดังนี้ 1. หลักการและเหตุผล 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม 3. การประเมินผลก่อนเรียน 4. กิจกรรมการทำงาน 5. การประเมินผลหลังเรียน Module 5 การมีความยืดหยุ่นและ ปรับตัว(Flexibility and Adaptation)		
เนื้อหาของโมดูลเมืองค์ประกอบของ เนื้อหา ดังนี้ 1. หลักการและเหตุผล 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม 3. การประเมินผลก่อนเรียน 4. กิจกรรมการทำงาน 5. การประเมินผลหลังเรียน		

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
<p>Module 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p> <p>เนื้อหาของโมดูลมีองค์ประกอบของเนื้อหา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการและเหตุผล</li> <li>2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม</li> <li>3. การประเมินผลก่อนเรียน</li> <li>4. กิจกรรมการทำงาน</li> <li>5. การประเมินผลหลังเรียน</li> </ol>		
<p>4. กิจกรรม</p> <p>กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ใช้เวลาในการเสริมสร้างและพัฒนา จำนวน 200 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhanced Development)</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นตามโปรแกรม (Intensive development)</p>	<p>ระยะเวลาในการพัฒนา มากไปหรือไม่</p> <p>การอบรมเชิงปฏิบัติการใช้เวลามากไปหรือไม่</p> <p>ควรเพิ่มเวลาในระยะเวลาการปฏิบัติงานจริง</p> <p>ประเด็นการศึกษาดูงาน อธิบายผลออกมาอย่างไร</p> <p>มีเครื่องมืออะไรบ้าง และเพิ่มรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนา</p>	<p>ระยะเวลาในการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ใช้เวลาในการเสริมสร้างและพัฒนา จำนวน 120 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 วิธี ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การศึกษาด้วยตนเอง (Self – Learning)</li> <li>2) การศึกษาดูงาน</li> <li>3) การอบรม และ</li> <li>4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติ</li> </ol> <p>ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนาใช้ระยะเวลา รวมทั้งสิ้น 26 ชั่วโมง แยกเป็นศึกษาด้วย</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
<p>ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน (Practitioner Implementation)</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation)</p> <p>วิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการบูรณาการด้วยวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนา และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการเสริมสร้าง ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self – Learning)</li> <li>2. การศึกษาดูงาน</li> <li>3. การอบรม</li> <li>4. การบูรณาการแบบสอดแทรก</li> </ol> <p>การปฏิบัติ</p>		<p>ตนเอง จำนวน 24 ชั่วโมง หรือ 4 วัน ๆ ละ 6 ชั่วโมง และประเมินผลก่อนการพัฒนา จำนวน 2 ชั่วโมง</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม</p> <p>ใช้ระยะเวลารวม 18 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) โดยการใช้การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการศึกษาด้วยตนเอง (Self – Learning) (Coursework and Training) จำนวน 6 ชุด เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระยะเวลา 12 ชั่วโมง</li> <li>2) การเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนที่</li> </ol>

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
		<p>ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัล พระราชทานหรือโรงเรียนที่มี ผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ระดับชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และ ทักษะคติให้กับผู้บริหาร โรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา ตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การ ปฏิบัติจริง ใช้ระยะเวลา 14 วัน จำนวน 70 ชั่วโมง (14 วันๆ ละ 5 ชั่วโมง) โดยมี กระบวนการพัฒนาและวิธีการ เสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียน นำเอาทักษะ และองค์ความรู้ เกี่ยวทักษะภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ไปสู่การปฏิบัติจริงในการ ปฏิบัติงานในโรงเรียน</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล หลังการพัฒนา ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
<p>5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โมดูลที่ 1 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision)</li> <li>- โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)</li> <li>- โมดูลที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)</li> <li>- โมดูลที่ 4 การกระตุ้นใช้ปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity)</li> <li>- โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability)</li> <li>- โมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</li> <li>- โรงเรียนโรงเรียนเทศบาล 4 ป่าจิต สังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลนครนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา</li> <li>- โรงเรียนสีคิ้ว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา</li> </ul>	<p>มีความเหมาะสมตาม โปรแกรมพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็น คงไว้เช่นเดิม</p>	

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
<p>6. การวัดและประเมินผล</p> <p>1) ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา</p> <p>2) ประเมินการทากิจกรรมตามที่ กำหนด</p> <p>3) ประเมินความสนใจและตั้งใจ ในการศึกษด้วยตนเอง</p> <p>4) ประเมินผลการฝึกอบรมและ เรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>5) ประเมินการซักถามและการให้ ข้อเสนอ</p>	<p>กำหนดเกณฑ์การประเมิน ให้ชัดเจน สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์</p> <p>มีใครบ้างที่ร่วมประเมิน ควรมีผู้เชี่ยวชาญร่วม ประเมินหรือไม่</p>	<p>การประเมินผลเกี่ยวกับการนำ โปรแกรมเสริมสร้างทักษะ ภาวะผู้นำไปใช้ เป็นการ ประเมินผลเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงของระดับทักษะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ที่เข้ารับการ เสริมสร้างตามโปรแกรม ซึ่งทำการประเมินตนเองและ ครูหัวหน้างาน 3 ฝ่าย ได้แก่ ครูหัวหน้างานแผน ครูหัวหน้า งานวิชาการและครูหัวหน้า งานบุคคลที่ ปฏิบัติงานใน โรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วม พัฒนา</p> <p>เกณฑ์การประเมินการผ่าน การพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง ทักษะภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา มี เกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้</p> <p>1) ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน เกี่ยวกับระดับของทักษะภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ ของผู้บริหาร</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

เนื้อหา	บันทึกการประชุม	ผลการแก้ไข
		สถานศึกษา โดยรวมจากการประเมินของกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม ต้องมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าระดับมากหรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หรือไม่ต่ำกว่า 70% 2) การเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีเวลาในการเข้าร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

**1. บทนำ**

Thailand 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ด้วยการสร้างความมั่งคั่งผ่าน 3 กลไกหลัก ดังนี้ 1) กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Competitive Growth Engines) เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยเปลี่ยนจาก “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก”



2) กลไกการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากความมั่งคั่งที่กระจุกเป็นความมั่งคั่งที่กระจาย ด้วยหลักคิดที่ว่า “เราจะเดินทางไปด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” 3) กลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) ปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลสู่ “การพัฒนาที่สมดุล” (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2560) ยุค Thailand 4.0 ยังคงต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านเพื่อมาขับเคลื่อนให้กลไกต่าง ๆ ให้ดำเนินต่อไปได้ ประกอบไปด้วยด้านสิ่งแวดล้อมด้านสังคมวัฒนธรรมเศรษฐกิจการเมือง โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะสูง ซึ่งการพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบ Thailand 4.0 เริ่มต้นด้วยการฝึกให้บุคลากรเกิดการศึกษากับตนเอง (Self-Learning) ผู้นำเปลี่ยนจากผู้นำสอนเป็นพี่เลี้ยง ผู้นำฝึก (Coach) การทำงานแบบบูรณาการสหวิชาการ เชื่อมโยงความรู้กับจินตนาการ เปลี่ยนแปลงไปสู่รูปธรรมให้บุคลากรมีทักษะที่ต้องการ เช่น การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสารที่ดี (จันทร์หา เทพอวยพร, 2560)

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้น ทุกองค์กรจำเป็นต้อง มีผู้นำที่มีศักยภาพสูงมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้น การสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ กล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้าน สถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น ผู้นำ จึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันและได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนาาร่วมกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546) สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างในการนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ คือ ความสามารถในการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา (วิทยากร เชียงกุล, 2553) โดยเฉพาะปัญหาด้านผู้นำในการบริหารจัดการของสถานศึกษา (Greenberg and Baron, 2002) ผู้นำในด้านการศึกษาคควรระดมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น ผู้นำต้องมีความคิดวิเคราะห์อนาคต เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ ในที่สุดก็จะนำไปสู่ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (Creative & Product Leadership)

หมายความว่า ผู้นำรุ่นใหม่ต้องคิดใหม่และต้องมีผลงานจากการคิด คือ จะต้องมึผลงานจากการมองในเชิงของ Critical mind, Transformation และ Imaginary ไปพร้อมกัน ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็นโมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัยในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2553)

ผู้นำในยุคปัจจุบัน จึงต้องมุ่งค้นหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าอยู่เสมอ สร้างความท้าทายและมองหาวิธีการบรรลุความท้าทายใหม่โดยอาศัยฐานการทำงานรู้จากประสบการณ์ ไม่ท้อหรือกลัวความผิดพลาดล้มเหลวและตัดสินใจบทพื้นฐานของข้อมูลและการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ที่ว่าการพัฒนาผู้นำในอนาคตจะต้องให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เน้นในด้านการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Think out of the Box) อย่างสร้างสรรค์ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด ขณะที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ชี้ว่า กุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของภาวะผู้นำคือความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลง และความสามารถ ในการกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ Hornby (2000) นิยามความหมายของ “Creative” ว่า “Involving the use of Skill and the Imagination to Produce Something New” ซึ่งกล่าวถึงทักษะและการคิดเชิงจินตนาการเพื่อก้าวไปสู่แนวทางและวิธีการใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งนี้ทักษะ การคิดนั้นต้องอาศัย “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” เป็น “ผู้กระทำ” ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำผลประโยชน์มาสู่องค์กร Hedberg (1981), Greenberg และ Baron (2002) สะท้อนว่าความเจริญในสังคมเกิดจากผู้นำ ผู้นำมีหลายรูปแบบการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ มีหลากหลายทัศนะ เช่น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทั้ง 3 ลักษณะไม่เพียงพอต่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำในยุคที่มีการแข่งขันสูงเพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน ถ้าผู้นำนั้นเป็นผู้นำที่ก้าวทันสมัยตามทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมพร้อมผลักดันให้คนอื่น ๆ ในสังคมตนเห็นพ้องร่วมมือและสรรค์สร้างสิ่งที่ดีๆ ไปพร้อมกันได้ก็จะทำให้สังคมก้าวไปด้วยดีและถ้าก้าวอย่างซื่อสัตย์มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมด้วยก็จะยิ่งจะทำให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างมีคุณค่าและสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน การศึกษาและมองด้านภาวะผู้นำควรจมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น ผู้นำรุ่นใหม่ต้องมีความคิดวิเคราะห์อนาคต เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ ในที่สุดก็จะนำไปสู่ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (Creative and Product Leadership) หมายความว่า ผู้นำรุ่นใหม่ต้องคิดใหม่และต้องมีผลงานจากการคิดคือจะต้องมีผลงานจากการมองในเชิงของ Critical mind, Transformation และ Imaginary ไปพร้อมกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นโมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพที่จำเป็น

อย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553) สอดคล้องแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Stoll และ Temperley (2009) ที่ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน ในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย (Challenge) และเกี่ยวกับเรื่องการนำ (Leading) คือการนำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการนำผู้อื่น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ (Casse and Claudel, 2007 ; Basadur, 2008 ; Trevelyan, 2009 ; Stoll and Temperley, 2009)

จากสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารจัดการศึกษา สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพคุณภาพมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถสนองตอบกับความต้องการของหน่วยงาน และประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและอนาคตส่งผลต่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กร ด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาในส่วนของจัดการศึกษาในการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท และภาระหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ จึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะสร้างสรรค์ประยุกต์ใช้ให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม

## 3. เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม

การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 6 โมดูล คือ

## Module 1 วิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การขับเคลื่อนกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์

### 1. หลักการและเหตุผล

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงมีผู้ให้ความหมายและองค์ประกอบตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

วันนำ เมืองจันทร์ (2542) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญาซึ่งอาจจะหมายถึง การสร้างความฝัน และมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง

ณัชพล ชันทองทิพย์ (2542) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันซึ่งจุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำหาย มีพลัง และมีความเป็นไปได้

Bennis (1985) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพองค์การในอนาคต ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

Phillips (1997) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

### ความสำคัญของภาวะผู้นำในการมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ จะทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เน้นภาพรวมโดยใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีจินตนาการและมุ่งผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงการมองอนาคตต้องอาศัยความคิด จินตนาการที่กว้างไกล เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะมีความสำคัญต่อโรงเรียน เพราะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารโรงเรียนจุดประกายความคิด สร้างสรรค์และใช้พลังจูงใจให้บุคลากรทำงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้จนประสบผลสำเร็จ นำพาบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบเดิม สื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน รวมถึงพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน

วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสมเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเก่งคิด เก่งคน และเก่งงานของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการลีลาของวิสัยทัศน์มุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง โดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การขับเคลื่อนกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์

ในส่วนของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้น มีเพียงการอบรมการพัฒนาที่ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งหลังจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเรียนรู้จากการพัฒนาเอง เรียนรู้จากปฏิบัติงาน เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น จึงเป็นการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามปกติ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญสามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาเพื่อความเข้าใจต้องอาศัยแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนวิธีดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างหรือ สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงต่อต้าน ความวิตกกังวล ความเครียด และความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ทักษะในการทำงานกับคน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการรวบรวมพลังทรัพยากร ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจึงควรพัฒนา การสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกใน 3 ประเด็น คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับความคิดเห็น

3. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ การทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่สมาชิก

4. ทักษะในการมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพราะการมอบหมายงานจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีอิสระในการทำงาน เกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

5. ทักษะในการปรับโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายชัดเจน การตั้งเป้าหมายว่าองค์กรจะไปทางใดนั้นเป็นภารกิจเพียงครั้งเดียวของผู้บริหารสถานศึกษา ภารกิจอีกครั้งหนึ่งก็คือ ผู้บริหารจะต้องเผยแพร่หรือสื่อสารให้สมาชิกทราบในวิสัยทัศน์ของตน มีความเห็นพ้องกันในวิสัยทัศน์นั้น และรวมพลังในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

## 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการมีวิสัยทัศน์ได้

2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ถูกต้อง

2.3 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

## 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จาก โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

## Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้ มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งใหม่ๆ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างแรงจูงใจ และ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน นักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการเน้นจิตวิญญาณทีม (Team spirit) กระตุ้น (Motivate) หาความหมาย และท้าทาย (Provide meaning and challenge)

Covey (2007) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดทำงานในแต่ละส่วน ใช้แรงจูงใจในการแสดงออก การสนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

Kendra Van Wagner (2009) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถพูดแนะนำ

และโน้มน้าวให้แก่ผู้ตามได้มองเห็นคุณค่าเกิดความกระตือรือร้น และผู้นำสามารถแนะนำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้เกิดกิเลสและนำหลักคุณธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

พรศิษฐ์ คำรอด (2549) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูด การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจกับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ ปลุกใจให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแผนงานแห่งการทำหาย ส่งเสริมการกล้าคิดกล้าปฏิบัติในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน

ดรุณี ชันขวา (2551) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่างานเห็นว่างานนั้น ทำหายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจและเสริมสร้างความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจ

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานการใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้



ผู้นำเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง

จึงสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิด หลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทาง สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์กรหรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการ บูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างแรงจูงใจ และ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

#### ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

มนุษย์ส่วนใหญ่ที่ใช้พฤติกรรมทางอารมณ์นำหน้าสติปัญญาหรือยังไม่อาจเข้าถึง การใช้ปัญญาญาณได้ จะมีโอกาสสู้จึกกับอำนาจแห่งแรงบันดาลใจของตนเองน้อยมาก ส่วนใหญ่มักจะ เกิดขึ้นเองโดยมีได้จูงใจเจตนาเสียมากกว่ามนุษย์จึงไม่รู้ว่าแรงบันดาลใจคืออำนาจภายในตนเองที่ยึด เยี่ยมอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งเสริมอำนาจการเป็นผู้นำของตนได้เป็นอย่างดี เพราะได้แตกเป็นทาสของ สิ่งแวดล้อม ตกเป็นทาสของสิ่งเร้า และตกเป็นทาสของเงื่อนไขที่ผู้อื่นจัดวางเอาไว้ตลอดเวลา จนต้องอยู่ในสภาพของผู้ที่ไม่มีอำนาจในตนเอง เพราะไม่อาจควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและ ความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ อำนาจทางการคิดและการกระทำใด ๆ ในชีวิต ล้วนถูกจูงใจด้วย สิ่งเร้าแทบทั้งสิ้น

การแสดงบทบาทใดในชีวิต จึงเป็นไปตามอำนาจของสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้ เกิดแรงจูงใจภายใน ไม่ใช่เกิดจากอำนาจการปลุกเร้าตนเองด้วยแรงบันดาลใจภายในเลย

ด้วยเหตุนี้จึงพอจะบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างของที่มาของคำสองคำได้อย่าง ชัดเจน ระหว่างคำว่า “แรงจูงใจ” กับคำว่า “แรงบันดาลใจ” โดยด้านของแรงจูงใจก็คืออำนาจ รับรู้สิ่ง เร้าที่เป็นเงื่อนไข อารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอกต่อไป ส่วนด้านของ แรงบันดาลใจ ก็คืออำนาจอันเกิดจากจิตวิญญาณซึ่งเป็นแก่นแท้ของตนเอง โดยใช้เงื่อนไขภายในจิตใจ ของตนด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า “การสำนึกรู้”

#### การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ มีดังนี้

1. รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values) คนส่วนมากต้องการเป็นคนสำคัญ อยากรู้คุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมในความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การพัฒนางานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่น ๆ ที่สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น เสรีภาพ อิสระภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใสความเสมอภาค ความรัก ความก้าวหน้า เป็นต้น

2. เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's self-image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษาสุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปหรือการกระทำนั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้า ช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อวิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

4. ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัดอั้น และเก็บกดมักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียงสูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกสนใจ

5. ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ยาก และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดี ๆ อาจเกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

บันได 3 ชั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

บันได 3 ชั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีดังต่อไปนี้

#### 1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงพอ ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่า ผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจาก การกระทำนั้น สามารถพิชิตมันได้อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มี ความวิตกกังวล ความลังเลใจ ความสับสนสงสัย และความไม่มั่นใจในตนเองเข้ามาสอดแทรกใน ระหว่างการคิดคำนึงหรือในขณะที่กำลังลงมือกระทำสิ่งนั้นอยู่โดยเด็ดขาดเพราะมันจะเป็นตัวการ ลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเองจนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญเสียพลัง ความคิด พลังจิต และพลังกายก็จะพลอยถดถอยตามไปด้วย

ผู้นำที่มีพลังอำนาจในการกระทำสิ่งใด ๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งยากก็เหมือนง่าย ล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น (ปรีญญา ตันสกุล, 2550)

## 2. ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ

เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นที่สอง บันไดขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น”

ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจมั่นเปี่ยม ในอันที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จให้จงได้ ไม่ว่าจะต้องทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างน้อยแค่ไหน ไม่ว่ามันจะต้องเปลืองเวลาเนิ่นนานสักเท่าใด และ ไม่ว่าจะยากสักปานใด ก็จะไม่ย่อท้อโดยเด็ดขาด

พลังอำนาจแห่งความมุ่งมั่น จะแสดงตัวออกมาภายนอกผ่านพฤติกรรมของการมีมานะพยายาม ความบากบั่นหมั่นเพียร ความอดทนต่อความเหนื่อยล้า และความกล้าหาญต่อการฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหา ซึ่งมันจะช่วยให้คุณสมารถทำงานใด ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

## 3. ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง

ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึกไว้ว่า ถ้าเข้าถึงมันได้จะเป็นสิ่งที่น่าท้าทายที่สุดในชีวิต นักวิชาการได้ศึกษาและเสนอแนวคิด การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ดังนี้

### 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

### 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จาก โมดูลที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา

## 5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

## Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่อง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำสนใจ ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

Bass (1985) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ เป็นการดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญโดยผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้ตาม

Podsakoff (1990) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

Tichy และ DeVanna (1986) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่เชื่อมั่นในผู้ตาม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ สนใจผู้ตามและมอบอำนาจให้เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

Bass (1985) กล่าวถึง ความสำคัญการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำ

ที่ทราบความแตกต่างของผู้ตามทราบจุดเด่นจุดด้อยของ ผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง ความสำคัญการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นโดยพยายาม พัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัตินี้เรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำสนใจ ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของความเป็นปัจเจกบุคคล

ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วยการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงาน โดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบต่างๆ กันมีการติดต่อแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

แต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนา ศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของ ผู้นำที่ทราบถึงความแตกต่างของผู้ตามทั้งในด้านศักยภาพและการรับผิดชอบในหน้าที่ มีการให้ คำปรึกษาในการทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การพัฒนาระดับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ให้สูงขึ้น และการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม ดังนี้

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจาย
3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร
4. การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา
5. การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล
6. การมีความรับผิดชอบ เป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตนเอง

ความรับผิดชอบ

## 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่ง จะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

## 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จาก โมดูลที่ 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา

5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ

การสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

#### Module 4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองอันนำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์การหรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด และ 5) การมีความคิดละเอียดลออ

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวถึงการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & innovation)

Miles (1997) กล่าวถึงการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการในเชื่อมโยงแนวคิดและการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม สำหรับความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในคนทุกคนและสามารถส่งเสริมให้สูงขึ้นได้

Covey (2007) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) ว่าผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์ มีการเชื่อมโยงโครงสร้าง วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

Kendra Van Wagner (2009) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงให้โอกาส ผู้นำสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้ตาม ผู้นำสามารถสนับสนุนผู้ตามเพื่อค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการทำงานและโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงานรู้

ประยุทธ์ ชูสอน (2548) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง

ทิพวรรณ โฆษคลัง (2549) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาและต้องการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหา โดยการใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สุภาวดี จิตดิรัตนกุล (2550) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็น



กระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation for Creativity) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระตุ้นผู้นำให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม

#### วิธีการและความสำคัญของกระตุ้นปัญญาเชิงสร้างสรรค์

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการสร้างภาวะความเป็นอิสระและอำนาจแก่ผู้ตาม และเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้ตามเกิดการเชื่อฟัง ศรัทธาและคลั่งไคล้ผู้นำอย่างมีขอบเขตซึ่งมีแนวโน้มที่มักจะเกิดขึ้นระหว่างภาวะผู้นำบารมีกับผู้ตาม Quinn และ Hall (1983) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญาที่ประการคือ ประการแรกการใช้เหตุผลซึ่งผู้นำจะโน้มน้าวใจให้สมาชิกใช้ความอิสระอย่างเป็นอิสระ มีตรรกะและเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงาน การจัดการความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประการที่สอง การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ ในกรณีนี้ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสรรค์ โดยการนำเสนอทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายทางในระหว่างที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ประการที่สาม การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น และประการที่สี่ การใช้วิจารณ์ญาณภายใน ในกรณีมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ปัญญาญาณ (Intuition) และความต้องการที่อยู่ใต้อัจฉริยะที่ซ่อนอยู่เกี่ยวกับข้อมูลที่มีอยู่เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุป

## แนวทางการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางการปฏิบัติของผู้นำที่เป็นปัจจัยความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญาได้ด้วยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และร่วมตลอดกิจกรรมการทำงานเป็นกลุ่ม และมีสื่ออุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยพร้อมในการทำงานรู้ เป็นต้น

การกระตุ้นทางปัญญาอาจจำแนกเป็น 2 แนวทาง คือ

1. การกระตุ้นทางบวก หมายถึงการใช้แรงจูงใจเชิงบวก ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น เกิดภาวะหลังสารจากต่อมไร้ท่อ ให้มีความสุขกับการทำงาน ดังที่ ประเวศ วะสี กล่าวว่า ตามธรรมชาติร่างกายจะมีกลไกการหลั่งสารที่ให้ความสุขออกมาอยู่ตลอดเวลาสารสุขคือเอ็นโดฟิน (Endorphins) เอ็นโดฟินส์จัดเป็นสารสื่อประสาทชนิดหนึ่งในจำนวนหลายชนิดที่สร้างมาจากเซลล์ประสาทเพื่อนำกระแสประสาทถ่ายทอดต่อ ๆ ไป ดังนั้นพอสรุปแนวทางในการจัดการทำงานรู้ที่สามารถกระตุ้นเชิงบวกได้ 8 วิธี ดังนี้

- 1.1 การให้บุคลากรออกกำลังกาย หรือทำกิจกรรมการทำงานรู้ให้สนุกสนาน
- 1.2 การให้บุคลากรฝึกสมาธิ
- 1.3 การให้บุคลากรได้สัมผัส ธรรมชาติหรือจินตนาการกับ เอกภพ ท้องฟ้า ทะเล ป่าเขา เป็นต้น
- 1.4 การฝึกให้บุคลากรมีจิตใจเมตตา
- 1.5 การตั้งรางวัลเมื่องานสำเร็จ
- 1.6 การให้ได้ชมความงามตามธรรมชาติหรือศิลปะ
- 1.7 การให้ทำในงานที่ชอบ ถ้าบุคลากรได้ทำงานที่ตนเองชอบจะมีความสุข ตั้งใจทำให้ประณีตกลายเป็นความงามหรือศิลปะที่มาพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้น
- 1.8 การทำงานเป็นกลุ่ม การที่คนหลายคนมาทำอะไร ๆ ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีการทำงานรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ ทำให้มีความสำเร็จสูง และมีความสุขอย่างยิ่ง

2. การกระตุ้นเชิงลบ เป็นการกระตุ้นทางปัญญาชนิดหนึ่งซึ่งผู้เขียนได้ประสบมาจากชีวิตจริง เช่น คนกลุ่มหนึ่งแอบเล่นการพนันกัน เมื่อยินเสียงคนตะโกนบอกว่า “ตำรวจมา” ด้วยความกลัวถูกจับ บางคนกลัวกระโดดหน้าต่างหนีลงจากบ้านที่สูงสองชั้น หรือบางคนกระโดดข้ามกำแพงที่สูงเสมอศีรษะ สิ่งที่มากระตุ้นให้กระทำเกินความสามารถปกติ คือ ความกลัว อันความกลัวถูกใช้กระตุ้นผู้คนให้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จมาแล้วมากมายซึ่งใช้กับกลุ่มที่ใช้แรงจูงใจเชิงบวกไม่ได้ผล ดังเช่นแม่ทัพสมัยโบราณหลายคนที่สั่งให้คนไปตายด้วยคำสั่งอันเฉียบขาดว่า “ใครรอดให้ตัดหัวทันที” ทั้งๆ ที่การเข้าสู่สนามรบเป็นตายเท่าๆ กัน ดังนั้นการกระตุ้นโดยใช้หลักความกลัว (บุคลากรบางกลุ่มที่ไม่สนใจแรงจูงใจเชิงบวก) ด้วยการกำหนดโทษอย่างเหมาะสมอาจช่วยให้ผู้นำกระตุ้นทางปัญญาที่

เหนือความสามารถที่เราแสดงออกมาตามปกติ อีกกรณีหนึ่ง เมื่อมีไฟไหม้บ้านมีบางคนสามารถแบกโถงน้ำหนีไฟด้วยความตกใจ ซึ่งปกติคนทั่วไปไม่สามารถยกได้ จึงเป็นเรื่องแปลกอย่างหนึ่งว่า เมื่อคนเราตกใจจะสามารถใช้พลังงานแฝงในตัวออกมาใช้ในยามคับขัน อีกทั้ง ความโกรธเป็นกลเม็ดอย่างหนึ่งที่ผู้คนมักยั่วให้เกิดกับฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อใช้งานผู้ที่กำลังโกรธอย่างได้ผล เพราะความโกรธมักขาดเหตุผลและการไตร่ตรอง ดังนั้นการเลือกใช้แรงกระตุ้นทางปัญญาเชิงลบกับบุคลากรผู้นำจะต้องพิจารณาถึงผลได้ผลเสีย หากผลเสียมากกว่าได้ ผู้นำไม่ควรใช้

## 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

## 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

## 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จาก โมดูลที่ 4 กระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา

## 5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

## Module 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation) ซึ่งหมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่

แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ และ 4) การคิดนอกกรอบ เป็นอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation) ดังนี้

ความหมายขององค์ประกอบ “การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว”

กัญญา สุวรรณแสง (2536) ให้ความหมายว่า การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การปรับกายใจให้อยู่ในสังคมได้ในสภาวะแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีความสุข

ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และทัศนาก ทองภักดี (2543) ให้ความหมายว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน และพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเอง จนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข ปราศจากความคับข้องใจ

ลัทธิ สรวิวัฒน์ (2544) ให้ความหมายว่า การปรับตัว คือ การที่บุคคลสามารถสร้างหรือขัดเกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบแผนของสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้สามารถบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ทำให้มีชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งทางกายและจิตใจ ไม่เกิดผลเสียทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

Bernard (1960) ให้ความหมายว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเอง และโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุดมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคมมีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

Coleman (1981) ให้ความหมายว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

แนวคิดและความสำคัญของการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

มีผู้กล่าวว่า “ การทำงานนั้นเราทำกับคน ถ้าได้คนก็จะได้งาน ถ้าไม่ได้คนก็พังทั้งคนและงาน” ในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในปัจจุบัน ทำให้เราต้อง

ทำงานแบบ Matrix มากขึ้น บุคคลคนเดียวอาจต้องทำงานหลายอย่าง และเกี่ยวข้องกับหลายทีมงาน สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมทีมงานที่มีวัฒนธรรมหลากหลายให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสร้างพลังร่วม (synergy)

คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือความสามารถในการปรับตัว และ มีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหารมีอย่างน้อย 5 ประการ คือ

### 1. การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีทฤษฎีการบริหารหลายทฤษฎี เช่น ถ้าจะใช้ทฤษฎีพฤติกรรมการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น 5 ขั้น คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน ก็ควรตระหนักด้วยว่า ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจแล้ว อาจจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม แต่จะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เพราะความต้องการของบุคคลมีความซับซ้อนมาก เนื่องจาก “จิตมนุษย์นั้นไซ้ไร่ ยากแท้ หยั่งถึง”

นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีการจูงใจอีกหลายคน เช่น แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และ ความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยเชื่อว่า คนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างในขณะเดียวกันได้

แมคคลีแลนด์ (McClelland) แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการสัมพันธ์ และ ความต้องการอำนาจ โดยเน้นว่า ผู้มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล จะปฏิบัติงานได้ดีถึงแม้จะมีหรือไม่มีสิ่งจูงใจเป็นเงินก็ตาม เป็นต้น

### 2. ความสามารถด้านการบริหาร EQ

EQ คือ ปัญญาทางอารมณ์ที่ แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) ได้แบ่งองค์ประกอบไว้ว่ามี 5 ประการ คือ 1) การรู้ตัว 2) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์

3) แรงกระตุ้น 4) ความเห็นใจ และ 5) ทักษะทางด้านสังคม เช่น การให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ตัวเอง และ 5) การหยิ่งรู้จิตใจผู้อื่น

ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ

### 3. การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารคงไม่โชคดีที่จะมีโอกาสเลือกทำงานกับบุคคลหรือกับหน่วยงานที่ตนเองต้องการได้เสมอไปในแต่ละองค์กรก็มีบริบท (Context) ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านบุคคล ปัจจัยความพร้อม วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ Work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่ต่างกันในโลกของงาน

ผู้บริหารจะอย่างไรจึงจะทำให้คนหลายคน หลายฝ่าย หลายภูมิภาค หลายค่านิยม หลายความมุ่งหมาย หลายวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ มาผูกสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ จึงเป็นโจทย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่

การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเริ่มจากการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน

### 4. การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในการบริหาร ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายในการบริหารเสมอไป อาจเป็นประโยชน์ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้

ความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารต้องวินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

เทคนิควิธีการในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง มีหลายวิธี เช่น  
แบบแพ้-ชนะ เช่น การใช้อำนาจ การขู่เชิญคุกคาม การใช้เสียง  
ข้างมาก เป็นต้น

แบบแพ้-แพ้ เช่น การประนีประนอม การประสานประโยชน์  
การถ่วงเวลา เป็นต้น

แบบชนะ-ชนะ (Win-Win) เช่น การมีความเห็นพ้องต้องกัน  
(consensus) การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นต้น

ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้จากทุกวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของ  
ความขัดแย้ง แต่แบบที่ถือว่าสร้างสรรค์ อันเป็นการแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่างนำไปสู่การบริหารที่  
ไม่มีผลเสีย คือ แบบชนะ-ชนะ

#### 5. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะสร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชา  
ที่ไม่วางตัวเป็นนาย ที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็น  
ของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการติดตาม  
ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือเผยแพร่ผลงาน  
ดีเด่นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่าง เอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน  
โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่  
แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งความเชื่อและ  
การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ พึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนางาน  
ให้ก้าวหน้า เพราะความพึงพอใจของบุคคลนั้นมีปัจจัยสำคัญทางด้านจิตใจก็คือความสำเร็จของงาน  
และการได้รับความยอมรับนับถือ

การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความ  
สงบ ร่มรื่น สดชื่น สวยงาม มีเอกลักษณ์ ขจัดความซ้ำซากจำเจและมีความมั่นคงปลอดภัย จะทำให้  
บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาทำงาน  
หากผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและบรรยากาศของการทำงานที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากร  
มีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

#### 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของ  
การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว  
ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

### 4. กิจกรรมการทำงาน

4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation)

4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา

### 5. การประเมินผลหลังเรียน

5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด

5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้

5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น

5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล

5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

## Module 6 การทำงานเป็นทีม

### 1. หลักการและเหตุผล

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของกรงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) การตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์ และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

นักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดความหมายขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ดังนี้



สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2535) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม และรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์การ รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การเนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุดโดย สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

วิภาพร มาพบสุข (2543) ให้ความหมายถึงการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลมากกว่า 1 คน มารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน และมีปฏิริยาและการรับรู้ต่อกรรวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวทางและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสัมพันธ์ของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ก็มีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ

(Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยพิจารณาจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้ประจักษ์ได้เสมือนว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของทีม ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ทีม ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ท่านและเพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน 1) ความเป็นหนึ่งเดียวกัน 2) จัดการด้วยตนเอง 3) พึ่งพาตัวเอง และ 4) ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะมีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และ/หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน และ/หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย จัดการด้วยตนเองทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาท ของตนในเวลาต่าง ๆ กัน คล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่น ๆ ทำตาม คนอื่น ๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามพึ่งพาตัวเองสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปิดคนที่มาทำงานสายหรือ เลิกงานก่อนเวลา ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะโดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไปนัก เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้

แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหา อย่างฉับไวและทันกาล สมาชิกสัก 5 คนต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่น ๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขคี่จะดูสมเหตุสมผลกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครึ่งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียงอีกครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีมอีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือ ท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก

โดยลักษณะและแนวทางของการทำงานเป็น Teamwork อย่างมีประสิทธิภาพ มี 6 ข้อ ดังนี้

### 1. เข้าใจการทำงานของตนเอง และคนอื่น

จุดเริ่มต้นแรกของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ “ผู้ปฏิบัติงาน” แม้จะเป็นหน่วยเล็กที่สุดของทีม แต่ก็สำคัญที่สุดเช่นกัน เพราะการที่ทีมมีบุคลากรที่ดี มารวมตัวกัน รวมทั้งมีความเข้าใจถึงการทำงานของผู้อื่นในทีม โดยอาศัยข้อดีเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน หากมีจุดไหนที่แตกต่างกันมาก ก็พร้อมจะเข้าใจ

### 2. สร้างและโฟกัสเป้าหมายร่วมกัน

เมื่อทำงานเป็นทีมก็ควรเริ่มวางแผนโดยสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อโฟกัสเป้าหมายในการเดินไปข้างหน้าร่วมกัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน แต่โฟกัสในสิ่งเดียวกัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือร่วมมือร่วมใจและวัดความสำเร็จของทีม โดยอาจเขียนวัตถุประสงค์และหน้าที่ของแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่ายและทำได้จริง สนองนโยบายองค์กร

### 3. สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน

เมื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานของแต่ละคนตามความสามารถ ตำแหน่ง และประสบการณ์แล้ว หัวหน้าทีมก็ควรมองหาจุดเด่นของแต่ละคน ทั้งในเรื่องการทำงานและทัศนคติต่าง ๆ เพื่อต่อชิ้นส่วนจิ๊กซอว์แต่ละอันให้เข้ากันประสานเป็นหนึ่งเดียว อาจสร้างระบบบัดดี้ เพื่อให้รองรับการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและลดความผิดพลาดของงาน

#### 4. ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน ให้การสนับสนุนกัน

เมื่อทำงานร่วมกันเพื่อจุดประสงค์เดียวกันแล้ว ก็ควรเปิดใจต่อกัน ตรงไปตรงมาทั้งในเรื่องของงาน และความจริงใจระหว่างกันในทีม มีข้อเสนอแนะ เห็นพ้อง เห็นต่างในจุดไหน อย่างไร ก็กล้าที่จะพูดออกไปตามตรงโดยไม่ใช้อารมณ์หรือเรื่องส่วนตัว เมื่อเห็นต่างแล้วก็ควรมีเหตุผลที่ดีสนับสนุนให้เกียรติกัน พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้แก้ไขจุดบกพร่อง สิ่งนี้ไม่นับเป็นการทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่คือความจริงใจและให้การสนับสนุนกันอย่างแท้จริง

#### 5. เพิ่มความสนิทสนม สานสัมพันธ์

ฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้างานในหลาย ๆ องค์กร มีนโยบายละลายพฤติกรรมของทีม เช่น การไปเที่ยว Outing กิจกรรมสนุกสนานร่วมกันต่าง ๆ เพื่อหนุนให้เกิดความสนุกสนาน สานสัมพันธ์กันในองค์กร เมื่อมีความสนิทสนมกันระดับหนึ่งแล้ว ก็จะยิ่งทำให้ทีมทำงานไปด้วยกัน อย่างราบรื่นมากขึ้นไปอีก กิจกรรมแบบนี้จึงควรจัดขึ้นปีละหลายครั้งหน่อย เพราะนอกจากจะช่วยในเรื่องการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังช่วยลดภาวะความตึงเครียดจากการทำงานได้อีกด้วย

#### 6. เป็นผู้นำที่ดี และเป็นผู้ตามที่มีวินัย

บุคคลในทีมที่มี Teamwork ดี มักจะประกอบด้วยคนที่มีลักษณะ ภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตามในขณะเดียวกัน คำว่าผู้นำในที่นี้ ไม่ได้หมายถึงการเป็นหัวหน้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น รู้หน้าที่ของตนเอง ไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ มีข้อเสนอแนะที่ดีให้เพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน เมื่อผู้อื่นในทีมแสดง ภาวะความเป็นผู้นำบ้าง ก็สามารถเป็นผู้ตามที่มีวินัย เปิดกว้าง ยอมรับข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงตนเองได้ ให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

ข้อดีของการทำงานเป็นทีมที่มีจุดเด่นแตกต่างกัน เช่น ทักษะการประสานงาน ทักษะโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการเงิน ฯลฯ เพราะไม่มีใครที่เพอร์เฟกต์มีความสามารถครบทุกด้าน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นการช่วยกันอุดช่องโหว่ของแต่ละคน โดยที่ไม่มีการมีผู้นำที่มากช่วยเติมเต็มพลังในการโฟกัสจุดประสงค์ของงานร่วมกัน มีการพัฒนาสัมพันธ์ภาพในทีมให้ดีอยู่เสมอ เพียงเท่านั้นก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ได้

2.2 เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

#### 3. การประเมินผลก่อนเรียน

แบบทดสอบก่อนการพัฒนา

#### 4. กิจกรรมการทำงาน

- 4.1 ศึกษาหาความรู้จากชุดการทำงานรู้ เล่มที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 4.2 ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 4.3 สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ
- 4.4 สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.5 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา

#### 5. การประเมินผลหลังเรียน

- 5.1 ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
- 5.2 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการทำงานรู้
- 5.3 ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น
- 5.4 ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล
- 5.5 แบบทดสอบหลังการพัฒนา

### กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ใช้เวลาในการเสริมสร้างและพัฒนา จำนวน 120 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhanced Development)
- ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นตามโปรแกรม (Intensive Development)
- ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน (Practitioner Implementation)
- ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation)

วิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการบูรณาการด้วยวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการเสริมสร้าง ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)
2. การศึกษาดูงาน
3. การอบรม

#### 4. การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ 1** การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance development)

การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ใช้ระยะเวลา รวมทั้งสิ้น 26 ชั่วโมง แยกเป็นศึกษาด้วยตนเองจำนวน 24 ชั่วโมง หรือ 4 วัน ๆ ละ 6 ชั่วโมง และประเมินผลก่อนการพัฒนา จำนวน 2 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

##### กระบวนการพัฒนา

1. การทำงานรู้ด้วยตนเอง เป็นการให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมศึกษาและเรียนรู้จากเอกสารประกอบการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการเข้ารับการพัฒนา (Self-assessment) ตามแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา

##### วิธีการเสริมสร้าง

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) จาก โมดูลสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

2. การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน การประเมินผล ได้แก่ การประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา

#### **ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive development)

การพัฒนาของโปรแกรมแบบเข้มเป็นการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระยะเวลารวม 18 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

##### กระบวนการพัฒนา

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยการใช้การอบรมสัมมนา และใช้ชุดฝึกการศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) (Coursework and Training) เพื่อเสริมสร้างความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โมดูลชุดสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ชุด เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระยะเวลา 12 ชั่วโมง ดังนี้

Module1 : การมีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์  
2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การขับเคลื่อนกลยุทธ์ 5) การประเมิน  
วิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง 8) ความฉลาดทางอารมณ์  
ใช้ระยะเวลา จำนวน 4 ชั่วโมง

Module 2 : การสร้างแรงบันดาลใจ (Creativity) ประกอบด้วย 1) การสร้าง  
แรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ระยะเวลา จำนวน 2 ชั่วโมง

Module 3 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized  
Consideration) ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่  
เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร  
เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคล  
แบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเอง  
รู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ ใช้ระยะเวลา จำนวน 2 ชั่วโมง

Module 4 : การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual  
Stimulation for Creativity) ประกอบด้วย 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิง  
บูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด 5) การมีความคิด  
ละเอียดลออ ใช้ระยะเวลา จำนวน 1 ชั่วโมง

Module 5 : การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation)  
ประกอบด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการ  
และกระบวนการทำงานต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระ  
ในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย ระยะเวลา จำนวน 2 ชั่วโมง

Module 6 : การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย  
1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็น  
ประโยชน์ของการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้นำและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานวิเคราะห์  
สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน  
มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงาน  
ที่คล่องตัวใช้ระยะเวลา จำนวน 1 ชั่วโมง

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การใช้ชุดพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
2. การทำงานรู้ด้วยตนเอง

การประเมินผล ได้แก่

1. การประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม

3. การประเมินผลงานการปฏิบัติกิจกรรม

2. การเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน หรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ระดับชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

การศึกษาดูงาน (Field Trip)

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)

2. การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน (On the job training)

การประเมินผล ได้แก่

1. การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม

2. การประเมินผลงานจากการร่วมปฏิบัติกิจกรรม

3. การประเมินความพึงพอใจ

**ขั้นตอนที่ 3** การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation)

การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (practitioner implementation) เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์ ขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน ใช้ระยะเวลา 14 วัน จำนวน 70 ชั่วโมง (14 วัน ๆ ละ 5 ชั่วโมง) โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนนำเอาทักษะ และองค์ความรู้เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ไปสู่การปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การทำงานรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job training)

2. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)

การประเมินผล ได้แก่

1. การประเมินตนเองหลังการพัฒนา

2. การประเมินความพึงพอใจ



#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation)

การประเมินผลหลังการพัฒนา (After the Evaluation) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง โดยมีการประเมินผลเกี่ยวกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำไปใช้ เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับการเสริมสร้างตามโปรแกรม ซึ่งทำการประเมินตนเองและครูหัวหน้างาน 3 ฝ่าย ได้แก่ ครูหัวหน้างานแผน ครูหัวหน้างานวิชาการและครูหัวหน้างานบุคคลที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วมพัฒนา

เกณฑ์การประเมินการผ่านการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

1. ค่าเฉลี่ยผลการประเมินเกี่ยวกับระดับของทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมจากการประเมินของกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม ต้องมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าระดับมากหรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หรือไม่ต่ำกว่า 70%

2. การเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีเวลาในการเข้าร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

จากการตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนา และคู่มือการใช้โปรแกรม ปรากฏดังตาราง 28-29



ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1.	บทนำ	4.63	0.49	มากที่สุด	4.52	0.58	มากที่สุด
1	แนวคิดของโปรแกรมที่ใช้พัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารได้ชัดเจน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2	หลักการของโปรแกรมมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ สามารถ นำไปใช้บริหารงานในหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.44	0.53	มาก	4.44	0.73	มาก
2.	วัตถุประสงค์	4.72	0.46	มากที่สุด	4.44	0.62	มาก
1	วัตถุประสงค์ของโปรแกรม มีความชัดเจน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
2	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความ สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน	4.67	0.55	มากที่สุด	4.44	0.73	มาก
3.	เนื้อหาสาระ	4.41	0.69	มาก	4.30	0.72	มาก
1	เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของ โปรแกรมมีความเหมาะสม	4.56	0.53	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
2	การจัดลำดับเนื้อหากิจกรรมพัฒนา มีความเหมาะสม	4.44	0.53	มาก	4.33	0.71	มาก
3	ชุดกิจกรรมการพัฒนา แหล่งเรียนรู้ ของโปรแกรมมีความเหมาะสม	4.22	0.97	มาก	4.22	0.97	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
4.	กิจกรรม	4.28	0.67	มาก	4.28	0.67	มาก
1	กระบวนการพัฒนาตามโปรแกรมมีความเหมาะสม ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง	4.00	0.50	มาก	4.00	0.50	มาก
2	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน	4.56	0.73	มากที่สุด	4.56	0.73	มากที่สุด
5.	สื่อ/แหล่งเรียนรู้	4.42	0.67	มาก	4.39	0.64	มาก
1	โมดูลที่ 1 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision)	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	
2	โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)	4.44	0.53	มาก	4.44	0.53	มาก
3	โมดูลที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	4.33	0.71	มาก	4.33	0.71	มาก
4	โมดูลที่ 4 การกระตุ้นใช้ปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity)	4.44	0.88	มาก	4.44	0.88	มาก
5	โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability)	4.11	0.60	มาก	4.22	0.44	มาก
6	โมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	4.22	0.67	มาก	4.33	0.71	มาก
7	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนา มีความเหมาะสม	4.44	0.88	มาก	4.33	0.71	มาก
8	สื่อวีดิทัศน์ ที่ใช้ประกอบเสริมเนื้อหา มีความถูกต้อง เหมาะสม	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
6.	การวัดและประเมินผล	4.56	0.64	มากที่สุด	4.33	0.68	มาก
1	เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลมีความชัดเจน ครอบคลุมและตรงกับสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
2	วิธีการวัดและประเมินผลตรงกับวัตถุประสงค์	4.44	0.53	มาก	4.22	0.67	มาก
3	การวัดและประเมินผล ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.44	0.88	มาก	4.33	0.87	มาก
	โดยรวม	4.48	0.68	มาก	4.38	0.65	มาก

จากตาราง 28 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านตามรายการประเมิน พบว่า บทนำ และวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด และเนื้อหาสาระ กิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล อยู่ในระดับมาก ผลการประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านตามรายการประเมิน พบว่า บทนำ อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ทุกรายการประเมิน

ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏดังตาราง 29

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
	ส่วนที่ 1 บทนำ	4.56	0.64	มากที่สุด
1	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา	4.78	0.44	มากที่สุด
2	วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา	4.44	0.53	มาก
3	ความสำคัญและประโยชน์ต่อหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	4.44	0.88	มาก
	ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ไปใช้	3.19	0.71	มาก
4	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้	4.11	0.60	มาก
5	ชุดกิจกรรมพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม	4.22	0.67	มาก
6	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสม	4.44	0.88	มาก
	ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	4.56	0.58	มากที่สุด
7	กระบวนการพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา	4.44	0.53	มาก
8	แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม	4.67	0.50	มากที่สุด
9	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินผลมีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา	4.56	0.73	มากที่สุด

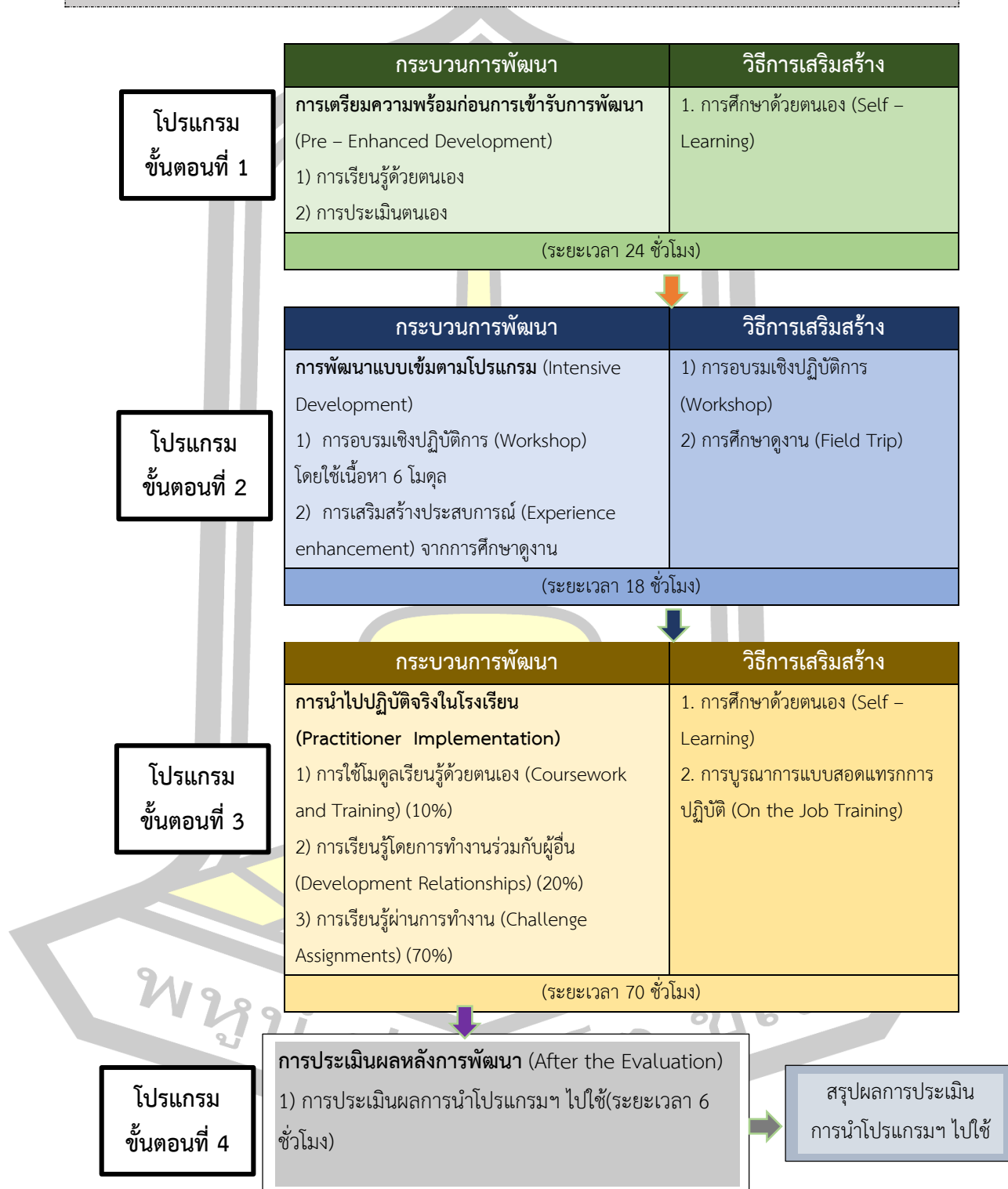
ตาราง 29 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
	ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา	4.22	0.67	มาก
10	กิจกรรมและวิธีการติดตามผลหลังการพัฒนามีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม	4.22	0.67	มาก
	โดยรวม	4.43	0.65	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านตามรายการประเมิน พบว่า ส่วนที่ 1 บทนำ และส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับที่มากที่สุด ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ และส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา อยู่ในระดับมาก



โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (120 ชั่วโมง)



ภาพประกอบ 15 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ไปใช้

ระยะที่ 5 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้

ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นำไปใช้ มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 คน ที่เข้าร่วมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเลือกแบบเจาะจงใช้เวลาในการเสริมสร้าง จำนวน 120 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การนำโปรแกรมไปใช้

ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ระยะเวลา 24 ชั่วโมง

ผู้วิจัยนัดหมายผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 คน

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านหนองใหญ่
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสามเหลี่ยม
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนหนองวัด
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนชัย
6. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตุม
7. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนทัน
8. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศรีฐาน
9. รองผู้อำนวยการโรงเรียนสวนสนุก
10. รองผู้อำนวยการโรงเรียนคุ้มหนองคู
11. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแวง

โดยดำเนินการประชุม ณ ห้องประชุมโรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม เพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงสร้างความตระหนัก



ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ในวันที่ 19 สิงหาคม 2562

#### การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)

ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาด้วยตนเอง ก่อนเข้ารับการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาหาความรู้จากเอกสารประกอบการพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านความคิด เจตคติ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมก่อนเข้ารับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จำนวน 6 ชุดกิจกรรม

โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การขับเคลื่อนกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง 8) ความฉลาดทางอารมณ์

โมดูล 2 การกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

โมดูล 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคง และการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทาง และแบบเป็นรายบุคคล 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกรู้ว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ

โมดูล 4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด 5) การมีความคิดละเอียดลออ

โมดูล 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ประกอบด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย

โมดูล 6 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงานได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรม (Intensive Development)

โดยใช้ระยะเวลา 18 ชั่วโมง ประกอบด้วย

### กิจกรรมที่ 1 การประเมินตนเอง (Self-Assessment)

ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังจากการได้ศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 6 ชุด

กิจกรรมที่ 2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เวลาในการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 12 ชั่วโมง โดยใช้การฟังบรรยาย ใบบงาน กิจกรรมกลุ่ม ตามที่ชุดกิจกรรม กำหนด ระหว่างวันที่ 24-25 สิงหาคม 2562 ณ ห้องประชุมโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนทัน

กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษาดูงาน (Field Trip)

การเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการนำผู้บริหารที่เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรมไปศึกษาดูงาน (Field Trip) ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 4 ป่าจิต สังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลนครนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา และโรงเรียนสีคิ้ว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ในวันที่ 26 สิงหาคม 2562

ขั้นที่ 3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

หลังจากที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการศึกษาด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงานแล้ว ผู้วิจัยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อวางแผนการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนโดยการบูรณาการและเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง

สร้างสรรค์ โดยมีการเรียนรู้โดยใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) ใช้เวลา 70 ชั่วโมง ซึ่งแบ่งเป็นการใช้เวลาการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) ศึกษาจาก เอกสาร 6 โมดูล ตั้งแต่วันที่ 27 สิงหาคม-9 กันยายน 2562 ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีรายละเอียดดังตาราง 30

ตาราง 30 การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบูรณาการจากการทำงานในหน้าที่

วันที่	09.00 – 12.00 น.		13.00 – 15.00 น.
1	ทบทวนเนื้อหาชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training)	ทุกวัน 09.00 – 12.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน	ทบทวนเนื้อหาชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training)
2 - 14	การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Development Relationships) โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์		การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Development Relationships) โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ขั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

การประเมินผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (After the Evaluation) เป็นการติดตามเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการสะท้อนผล (Feedback) เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจากปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียนรวมถึงอุปสรรค ปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

เกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยการประชุมแลกเปลี่ยนและการสะท้อนการเรียนรู้ ระหว่างการปฏิบัติงาน (AAR : After Action Review) ในวันที่ 13 กันยายน 2562 ณ ห้องประชุม โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม เทศบาลนครขอนแก่น และผู้วิจัยได้ร่วมกับกลุ่มผู้ประเมิน ดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปใช้ เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทำการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ครูหัวหน้างานแผน ครูหัวหน้างานวิชาการและครูหัวหน้างานบุคคล

ผลการศึกษานำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปใช้

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมไปใช้และทำการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย

- 1) การประเมินความรู้ก่อนพัฒนาและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2) การประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก่อนพัฒนาและหลังพัฒนา
- 3) การเปรียบเทียบการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก่อนพัฒนาและหลังพัฒนา
- 4) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความรู้ก่อนพัฒนาและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำ รายละเอียดปรากฏดังตาราง 31

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ยและร้อยละของคะแนนก่อนพัฒนาและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น

คนที่	คะแนนก่อน การพัฒนา (50)	ร้อยละ	ระดับความรู้	คะแนนหลัง การพัฒนา (50)	ร้อยละ	ระดับความรู้
1	30	60.00	ปานกลาง	40	80.00	ดีมาก
2	34	68.00	ปานกลาง	40	80.00	ดีมาก
3	36	72.00	ดี	45	90.00	ดีมาก
4	41	82.00	ดีมาก	47	94.00	ดีมาก
5	39	78.00	ดี	44	88.00	ดีมาก
6	40	80.00	ดีมาก	46	92.00	ดีมาก
7	35	70.00	ดี	42	84.00	ดีมาก
8	31	62.00	ปานกลาง	41	82.00	ดีมาก
9	37	74.00	ดี	41	82.00	ดีมาก
10	35	70.00	ดี	43	86.00	ดีมาก
11	31	62.00	ปานกลาง	43	86.00	ดีมาก
รวม	389	778.00		472	944.00	
$\bar{X}$	35.36	70.73		42.91	85.82	
S.D.	3.72	7.44		2.39	4.77	
T	15.33					
P	.00*					

จากตาราง 31 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.36 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.91 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.82 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน

2. การประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนทำการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา ปรากฏดังตาราง 32

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง ก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับ การพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.08	0.58	มาก	4.43	0.51	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.11	0.60	มาก	4.44	0.54	มาก
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.22	0.63	มาก	4.48	0.50	มาก
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิด สร้างสรรค์	4.11	0.63	มาก	4.42	0.50	มาก
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	3.94	0.64	มาก	4.40	0.51	มาก
6. การทำงานเป็นทีม	4.14	0.61	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.10	0.62	มาก	4.44	0.50	มาก

จากตาราง 32 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน

ตาราง 33 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการ  
พัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตาม องค์กรประกอบหลัก

องค์กรประกอบภาวะผู้นำ	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.08	0.58	4.43	0.51	17.69	.00*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.11	0.60	4.44	0.54		
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.22	0.63	4.48	0.50		
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.11	0.63	4.42	0.50		
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	3.94	0.64	4.40	0.51		
6. การทำงานเป็นทีม	4.14	0.61	4.50	0.53		
โดยรวม	4.10	0.62	4.44	0.50		

\* P มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 แสดงหลังได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีผลการพัฒนา 6 ประการ คือ

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์
  2. การสร้างแรงบันดาลใจ
  3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
  4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
  5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว
  6. การทำงานเป็นทีม
- เพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มผู้ประเมินทำการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ซึ่งประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ครูหัวหน้างานแผน 2) ครูหัวหน้างานวิชาการ และ 3) ครูหัวหน้า  
งานบุคคล ปรากฏดังตาราง 34-40

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่  
ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน จำแนกตามองค์ประกอบ  
โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.43	0.51	มาก	4.35	0.53	มาก	4.39	0.52	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.44	0.54	มาก	4.38	0.58	มาก	4.41	0.57	มาก
3. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.48	0.50	มาก	4.51	0.51	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.42	0.50	มาก	4.38	0.55	มาก	4.40	0.53	มาก
5. การมีความยืดหยุ่นและ ปรับตัว	4.40	0.51	มาก	4.50	0.51	มากที่สุด	4.45	0.51	มาก
6. การทำงานเป็นทีม	4.50	0.53	มากที่สุด	4.44	0.56	มาก	4.45	0.55	มาก
โดยรวม	4.44	0.53	มาก	4.42	0.54	มาก	4.43	0.56	มาก

จากตาราง 34 พบว่า การประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง  
และครูหัวหน้างาน 3 ฝ่ายประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามองค์ประกอบหลักโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่  
การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.50$ ) และระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึง  
ความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.48$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.44$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์  
( $\bar{X} = 4.43$ ) การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.42$ ) และการมีความยืดหยุ่น  
และปรับตัว ( $\bar{X} = 4.40$ )

2. ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่  
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.51$ ) และ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ( $\bar{X} = 4.50$ )  
และระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.44$ )



การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.38$ )

และด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.35$ )

3. การประเมินเฉลี่ยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.49$ ) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.45$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.41$ ) การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.40$ ) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.39$ )

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมินเฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.43	0.51	มาก	4.35	0.50	มาก	4.37	0.52	มาก
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.73	0.47	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
2. การนำเอามุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์	4.27	0.47	มาก	4.42	0.50	มาก	4.35	0.49	มาก
3. การเผยแพร่ พันธกิจ กลยุทธ์ และทำความเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร	4.18	0.40	มาก	4.21	0.42	มาก	4.20	0.41	มาก
4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์	4.18	0.40	มาก	4.21	0.42	มาก	4.18	0.41	มาก
5. การกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม	4.27	0.47	มาก	4.27	0.45	มาก	4.27	0.45	มาก
6. กระตุ้นให้บุคลากรร่วมคิดร่วมทำ	4.36	0.50	มาก	4.21	0.42	มาก	4.29	0.44	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
7. การทำงานอย่างมีระบบ และสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.45	0.52	มาก	4.33	0.48	มาก	4.39	0.49	มาก
8. การร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินวิสัยทัศน์	4.73	0.47	มากที่สุด	4.45	0.51	มาก	4.59	0.51	มากที่สุด
9. การนำผลการประเมินมา ใช้จริง	4.00	0.00	มาก	4.03	0.17	มาก	4.02	0.72	มาก
10. การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นใน การทำงาน	4.73	0.47	มากที่สุด	4.27	0.76	มาก	4.50	0.72	มาก
11. การสร้างความเชื่อมั่นต่อ เพื่อนร่วมงาน	4.64	0.50	มากที่สุด	4.76	0.44	มากที่สุด	4.70	0.45	มากที่สุด
12. การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจในการ ทำงาน	4.55	0.52	มากที่สุด	4.45	0.51	มาก	4.50	0.51	มากที่สุด
13. การยอมรับความ สามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.45	0.52	มาก	4.30	0.47	มาก	4.38	0.48	มาก
14. ยกย่องและสร้าง ความรู้สึกภาคภูมิใจให้แก่ เพื่อนร่วมงาน	4.18	0.60	มาก	4.27	0.57	มาก	4.23	0.58	มาก
15. การแสดงออกถึงพลัง อำนาจและความเชื่อมั่นใน ตนเองและองค์กร	4.45	0.52	มาก	4.48	0.51	มาก	4.47	0.51	มากที่สุด
16. การมีสมรรถนะในการ ควบคุมอารมณ์ มีจิตใจ มั่นคง มองโลกในแง่ดี	4.30	0.47	มาก	4.30	0.47	มาก	4.38	0.48	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
17. การปรับตัวเพื่อทำงาน ร่วมกับผู้อื่น	4.45	0.52	มาก	4.39	0.50	มาก	4.42	0.50	มากที่สุด
18. การส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.64	0.50	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด	4.68	0.46	มากที่สุด
19. การสร้างจิตสำนึกเพื่อ ตระหนักถึงภารกิจร่วมกันใน องค์กร	4.36	0.50	มาก	3.97	0.68	มากที่สุด	4.17	0.66	มาก

จากตาราง 35 พบว่า การประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูหัวหน้างาน ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.73$ ) การร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.73$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) การทำงานอย่างมีระบบและสอดคล้องกับกลยุทธ์, การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน, การแสดงออกถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร, การมีสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี และการปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.45$ ) และกระตุ้นให้บุคลากรร่วมคิดร่วมทำ ( $\bar{X} = 4.36$ ) ตามลำดับ

2. ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.76$ ) การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.73$ ) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.67$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์

( $\bar{X} = 4.18$ ) การนำผลการประเมินมาใช้จริง ( $\bar{X} = 4.03$ ) และการสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร ( $\bar{X} = 3.97$ ) ตามลำดับ

3. การประเมินเฉลี่ยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และการสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.70$ ) และการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.68$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.18$ ) การสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร ( $\bar{X} = 4.17$ ) และ การนำผลการประเมินมาใช้จริง ( $\bar{X} = 4.02$ ) ตามลำดับ

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมินเฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร	4.64	0.50	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด
2. การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.51	มากที่สุด	4.55	0.50	มากที่สุด
3. การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังกปกติ	4.45	0.52	มาก	4.30	0.47	มาก	4.38	0.48	มาก
4. สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร	4.18	0.60	มาก	4.24	0.56	มาก	4.21	0.57	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5. การสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจใน การทำงาน	4.36	0.50	มาก	4.09	0.68	มาก	4.23	0.64	มาก

จากตาราง 36 พบว่า การประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูหัวหน้างาน ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.64$ ) การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังกติ ( $\bar{X} = 4.45$ ) การสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 18$ ) ตามลำดับ

2. ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.70$ ) การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังกติ ( $\bar{X} = 4.30$ ) สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 24$ ) และการสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

3. การประเมินเฉลี่ยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมิน

ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นให้มีการ

ทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.67$ ) การให้รางวัล และขวัญกำลังใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่า ความคาดหวังปกติ ( $\bar{X} = 4.38$ ) สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กร ( $\bar{X} = 4.23$ ) และการสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจ ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.48	0.50	มาก	4.51	0.51	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก
1. การยอมรับในความ แตกต่าง จุดเด่น จุดด้อยของ แต่ละคน	4.64	0.50	มากที่สุด	4.58	0.50	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
2. การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง	4.73	0.47	มากที่สุด	4.48	0.57	มาก	4.61	0.55	มากที่สุด
3. การกระจายความ รับผิดชอบของภาระงานใน องค์กร	4.45	0.52	มาก	4.58	0.50	มากที่สุด	4.52	0.50	มากที่สุด
4. การมอบหมายงานโดย คำนึงถึงความเหมาะสมกับ ความรู้และศักยภาพของแต่ละ บุคคล	4.18	0.40	มาก	4.55	0.51	มากที่สุด	4.36	0.50	มากที่สุด

ตาราง 37 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5. สนับสนุนแหล่งข้อมูล ทรัพยากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.00	0.00	มาก	4.12	0.33	มาก	4.06	0.29	มาก
6. การเอาใจใส่ให้ความ สำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่า เทียมไม่มีการแบ่งแยก	4.64	0.50	มากที่สุด	4.82	0.39	มากที่สุด	4.73	0.42	มากที่สุด
7. สร้างแหล่งเรียนรู้และ สนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้	4.64	0.50	มากที่สุด	4.42	0.50	มาก	4.53	0.51	มากที่สุด
8. การยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ ที่มีผลงานหรือมีความ สำเร็จ	4.73	0.47	มากที่สุด	4.52	0.57	มากที่สุด	4.62	0.55	มากที่สุด
9. การให้คำปรึกษาแนะ นำ การปฏิบัติงานต่าง ๆ	4.45	0.52	มาก	4.33	0.48	มาก	4.39	0.49	มาก
10. การสร้างทีมพี่เลี้ยง ที่ ปรึกษา ให้แก่บุคลากร	4.18	0.40	มาก	4.18	0.46	มาก	4.18	0.45	มาก
11. การสร้างความ สัมพันธ์ ที่ดีในองค์กร ไม่มีการ แบ่งแยก	4.00	0.00	มาก	4.39	0.50	มาก	4.20	0.46	มาก
12. การใช้การสื่อสารที่ เหมาะสมกับสถานการณ์	4.64	0.50	มากที่สุด	4.76	0.44	มากที่สุด	4.70	0.45	มากที่สุด
13. ส่งเสริมความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองของ สมาชิกในองค์กร	4.45	0.52	มาก	4.33	0.48	มาก	4.39	0.49	มาก
14. สนับสนุนความ ก้าวหน้าของบุคลากร	4.73	0.47	มากที่สุด	4.91	0.29	มากที่สุด	4.82	0.35	มากที่สุด
15. การกำกับติดตามการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.73	0.47	มากที่สุด	4.46	0.49	มาก	4.68	0.48	มาก

จากตาราง 37 พบว่า การประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูหัวหน้างาน ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง การยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ที่มีผลงานหรือมีความ สำเร็จ สนับสนุนความ ก้าวหน้าของบุคลากร และการกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.73$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้ และศักยภาพของแต่ละบุคคล และการสร้างทีมที่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.18$ ) สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพของแต่ละบุคคล และการสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยก ( $\bar{X} = 4.00$ ) ตามลำดับ

2. ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.91$ ) การเอาใจใส่ให้ความ สำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมไม่มีการแบ่งแยก ( $\bar{X} = 4.82$ ) และ การใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.76$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมความรับผิดชอบและควบคุมตนเองของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.33$ ) การสร้างทีมที่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.18$ ) และสนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ

3. การประเมินเฉลี่ยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมิน

ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ สนับสนุน ความก้าวหน้าของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.82$ ) การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งแยก ( $\bar{X} = 4.73$ ) และ การใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.70$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีใน องค์กร ไม่มีการแบ่งแยก ( $\bar{X} = 4.20$ ) การสร้างทีมที่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.18$ ) และสนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนา ศักยภาพของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.06$ ) ตามลำดับ



ตาราง 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่  
ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้  
เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
การกระตุ้นทางปัญญาให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.42	0.50	มาก	4.38	0.50	มาก	4.40	0.53	มาก
1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง แปลกใหม่	4.27	0.47	มาก	3.97	0.64	มาก	4.12	0.61	มาก
2. การตัดสินใจแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์	4.45	0.52	มากที่สุด	4.21	0.42	มาก	4.33	0.45	มาก
3. กระตุ้นบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคิดนอกกรอบในการ ทำงาน	4.73	0.47	มากที่สุด	4.48	0.51	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด
4. การแสวงหาแนวคิดหลัก ในการทำงานร่วมกัน	4.73	0.47	มากที่สุด	4.48	0.51	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด
5. การมีสติปัญญาในการบูร ณาการความคิดเพื่อใช้ในการ พัฒนาองค์กร	4.18	0.40	มาก	4.15	0.36	มาก	4.17	0.37	มาก
6. การแสวงหาความรู้ จาก แหล่งต่างๆ นำมาใช้ในการ คิดเพื่อพัฒนาองค์กร	4.00	0.00	มาก	4.24	0.44	มาก	4.12	0.39	มาก
7. คำนึงถึงความเป็นไปได้ ของสถานการณ์ต่างๆ อย่าง มีเหตุผล	4.00	0.00	มาก	4.24	0.44	มาก	4.12	0.39	มาก
8. มีทักษะการตัดสินใจที่ รอบคอบ	4.64	0.50	มากที่สุด	4.48	0.51	มาก	4.56	0.51	มากที่สุด
9. การไม่ยึดติดในความคิด ของตนเอง	4.27	0.47	มาก	4.42	0.50	มาก	4.35	0.49	มาก

ตาราง 38 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
10. การมีศิลปะในการระดม ความคิดที่เหมาะสม	4.73	0.47	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
11. ความสามารถในการคิด หาคำตอบได้หลายแง่มุม	4.37	0.47	มาก	4.48	0.51	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด
12. มีความสามารถในการ สังเคราะห์ปัญหารอบด้าน	4.00	0.00	มาก	4.52	0.51	มากที่สุด	4.26	0.49	มาก
13. มีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส	4.73	0.47	มากที่สุด	4.76	0.44	มากที่สุด	4.86	0.74	มากที่สุด
14. มีความสามารถในการ บริหาร มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ	4.45	0.52	มาก	4.18	0.77	มาก	4.32	0.72	มาก

จากตาราง 38 พบว่า การประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูหัวหน้างาน ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคิดนอกกรอบในการทำงาน การแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม ความสามารถในการหาคำตอบได้หลายแง่มุม และมีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส ( $\bar{X} = 4.73$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด ได้แก่ การแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ นำมาใช้ในการคิดเพื่อพัฒนาองค์กร คำนี้ถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสังเคราะห์ปัญหารอบด้าน ( $\bar{X} = 4.00$ ) การสร้างทีมที่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.18$ ) และสนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ

2. ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส ( $\bar{X} = 4.76$ ) การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.70$ ) และมีความสามารถในการสังเคราะห์ปัญหาหาคำตอบ ( $\bar{X} = 4.52$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ ( $\bar{X} = 4.18$ ) การมีสติปัญญาในการบูรณาการความคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.15$ ) และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ตามลำดับ

3. การประเมินเฉลี่ยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม และมีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส ( $\bar{X} = 4.74$ ) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคิดนอกกรอบในการทำงาน และการแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.61$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ การแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ นำมาใช้ในการคิดเพื่อพัฒนาองค์กร และคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
การมีความยืดหยุ่นและ ปรับตัว	4.40	0.51	มาก	4.50	0.50	มาก	4.45	0.51	มาก
1. มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ หาเหตุผลได้	4.27	0.47	มาก	4.42	0.50	มาก	4.35	0.49	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
2. มีความเข้าใจใน สถานการณ์ ปรับความคิด เข้ากับสถานการณ์ได้	4.00	0.00	มาก	4.24	0.44	มาก	4.12	0.39	มาก
3. การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วย เหตุผล	4.73	0.47	มากที่สุด	4.91	0.29	มากที่สุด	4.82	0.35	มากที่สุด
4. มีทักษะในการแก้ ปัญหา และเข้าใจวิธีการปรับตัวใน การทำงาน	4.55	0.52	มากที่สุด	4.79	0.42	มากที่สุด	4.67	0.45	มากที่สุด
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในความคิด วิธีการ ทำงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.45	0.52	มาก	4.42	0.50	มาก	4.44	0.50	มากที่สุด
6. เปิดใจกว้างยอมรับฟัง ความคิดเห็นเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้อื่น	4.73	0.47	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด
7. มีอิสระในการคิด ไม่ตก อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย	4.36	0.50	มาก	4.24	0.44	มาก	4.30	0.45	มาก
8. เต็มใจที่จะเรียนรู้และ ยอมรับการทำงานที่ เปลี่ยนแปลง	4.09	0.54	มาก	4.18	0.53	มาก	4.14	0.53	มาก
9. ให้ความเป็นอิสระในการ ตัดสินใจ	4.64	0.50	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด	4.74	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 39 พบว่า การประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูหัวหน้างาน ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล และ เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.73$ ) และให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.64$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ นำแนวคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.18$ ) เต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.09$ ) และมีความเข้าใจในสถานการณ์ ปรับความคิดเข้ากับสถานการณ์ได้ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ตามลำดับ

2. ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล ( $\bar{X} = 4.91$ ) ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.85$ ) และมีทักษะในการแก้ปัญหา และเข้าใจวิธีการปรับตัวในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.79$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย ( $\bar{X} = 4.24$ ) นำแนวคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน และเต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.18$ ) ตามลำดับ

3. การประเมินเฉลี่ยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมิน

ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความเข้าใจในสถานการณ์ ปรับความคิดเข้ากับสถานการณ์ได้ ( $\bar{X} = 4.82$ ) การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล ( $\bar{X} = 4.73$ ) และเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.67$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีความเข้าใจในสถานการณ์ ปรับความคิดเข้ากับสถานการณ์ได้ ( $\bar{X} = 4.18$ ) มีอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย ( $\bar{X} = 4.14$ ) และนำแนวคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ที่ประเมินตนเองโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน ด้านการทำงานเป็นทีม  
โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ด้านการทำงานเป็นทีม	4.50	0.53	มากที่สุด	4.44	0.60	มาก	4.45	0.55	มาก
1. การส่งเสริมและสนับสนุน บุคลากรมีการทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.64	0.50	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด
2. ยึดมั่นในทิศทางและ จุดหมายการทำงานที่ กำหนด	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.51	มากที่สุด	4.55	0.50	มากที่สุด
3. ส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมร่วมกัน รับผิดชอบใน ความสำเร็จ มองเห็น ประโยชน์ของการทำงาน	4.45	0.52	มาก	4.30	0.47	มาก	4.38	0.48	มาก
4. การมีความสามารถในการ ติดต่อสื่อสารกับ บุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้ อย่างหลากหลาย และทัน ต่อเวลา	4.18	0.60	มาก	4.24	0.56	มาก	4.21	0.57	มาก
5. ส่งเสริมการตัดสินใจ ร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่าง ผลประโยชน์ยุติธรรม	4.36	0.50	มาก	4.09	0.68	มาก	4.23	0.64	มาก
6. ให้คำแนะนำ ปกป้องและ รับฟังปัญหาในการตัดสินใจ เพื่อประโยชน์ทีม	4.64	0.50	มากที่สุด	4.58	0.50	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเอง			ครูหัวหน้างานประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมิน เฉลี่ยรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
7. มอบความไว้วางใจให้กับ บุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว	4.73	0.47	มากที่สุด	4.48	0.57	มาก	4.61	0.55	มากที่สุด
8. มีความเชื่อมั่นในทีมงาน เพื่อสามารถทำงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	4.45	0.52	มาก	4.58	0.50	มากที่สุด	4.52	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 40 พบว่า การประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูหัวหน้างาน ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสร้างทีม โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว ( $\bar{X} = 4.73$ ) และการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้คำแนะนำ ปรีกษาและรับฟังปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม ( $\bar{X} = 4.64$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน และมีความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ( $\bar{X} = 4.45$ ) ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.36$ ) และการมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา ( $\bar{X} = 4.18$ ) ตามลำดับ

2. ครูหัวหน้างานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.70$ ) และให้คำแนะนำ ปรีกษาและรับฟังปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม และมีความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ( $\bar{X} = 4.58$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา ( $\bar{X} = 4.24$ ) และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

3. การประเมินเฉลี่ยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.67$ ) ให้คำแนะนำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม และยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.61$ ) และข้อที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด 3 ลำดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน ( $\bar{X} = 4.38$ ) การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา ( $\bar{X} = 4.23$ ) และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ

4.4 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ตาราง 41 แสดงผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ด้านการประเมินก่อนการพัฒนา				
1	การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด
2	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด



ตาราง 41 (ต่อ)

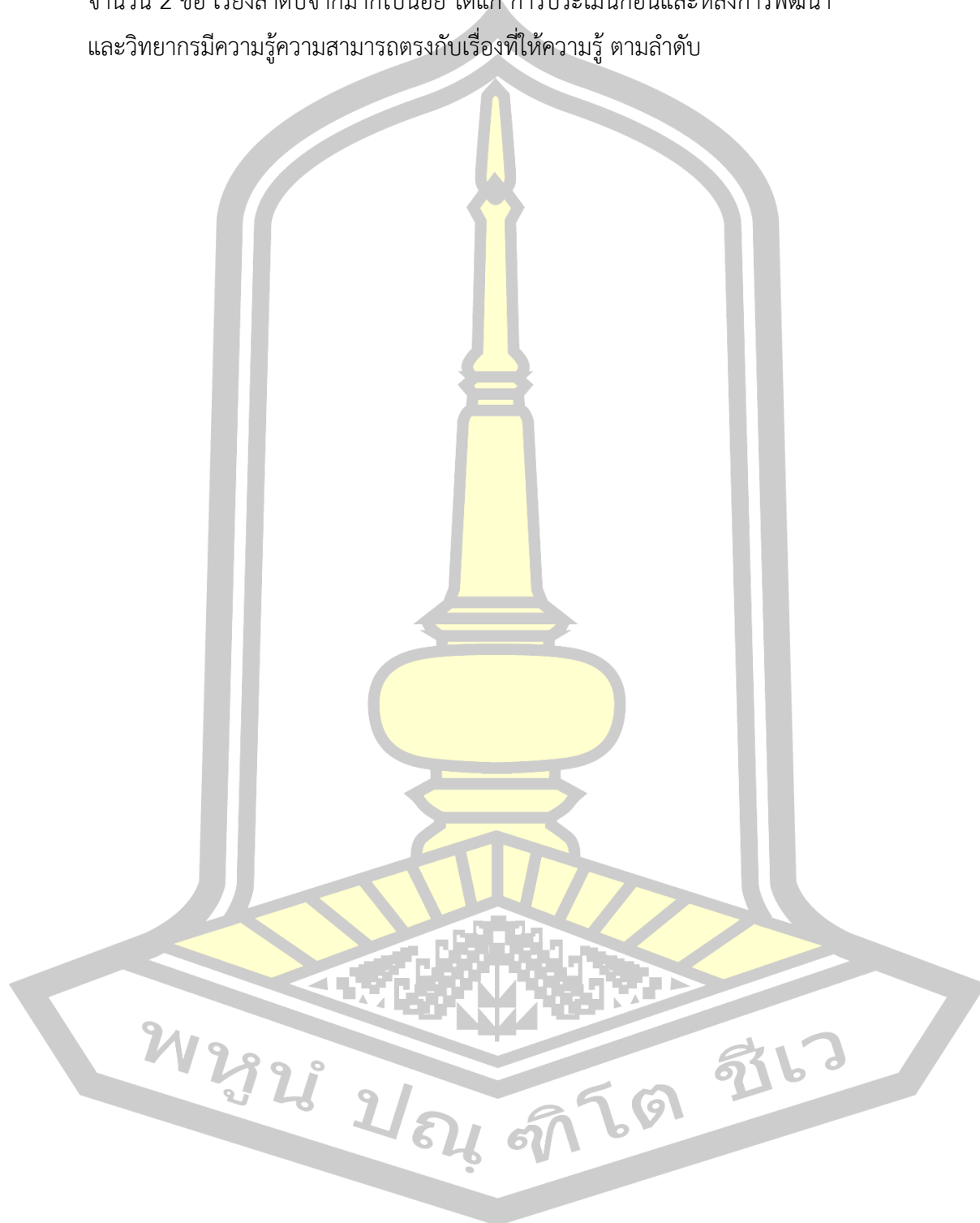
รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
3	ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4.36	0.81	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม				
4	การประเมินก่อนและหลังการพัฒนา	4.36	0.50	มาก
5	โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
6	Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)	5.00	0.00	มากที่สุด
7	Module 2 การกระตุ้นให้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	4.73	0.47	มากที่สุด
8	Module 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	4.82	0.40	มากที่สุด
9	Module 4 การกระตุ้นใช้ปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation)	5.00	0.00	มากที่สุด
10	Module 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability)	5.00	0.00	มากที่สุด
11	Module 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	4.73	0.47	มากที่สุด
12	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเหมาะสม	4.82	0.40	มากที่สุด
13	วิทยากรมีความรู้ความสามารถตรงกับเรื่องที่ทำให้ความรู้	4.00	0.00	มาก

ตาราง 41 (ต่อ)

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
14	กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน	4.91	0.30	มากที่สุด
15	เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.91	0.30	มากที่สุด
16	สถานที่ศึกษาดูงานมีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่				
17	การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ในโรงเรียน	4.73	0.47	มากที่สุด
18	ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์กับคณะครูในโรงเรียน	4.82	0.40	มากที่สุด
ด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา				
19	การติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม	4.82	0.40	มากที่สุด
20	การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม		4.80	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 41 ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 5 จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่น ๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) Module 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability) กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สถานที่ศึกษาดูงานมีความเหมาะสม และการติดตาม

ผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ข้อที่มีระดับความพึงพอใจมาก  
จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินก่อนและหลังการพัฒนา  
และวิทยากรมีความรู้ความสามารถตรงกับเรื่องที่ทำให้ความรู้ ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ตามลำดับดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น

พจนานุกรมศัพท์โต ชั่ว

## สรุปผล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 5) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และ 6) การทำงานเป็นทีม และตัวชี้วัด จำนวน 35 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) มี 8 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) มี 3 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน และ 3) การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ในการทำงาน

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 6 ตัวชี้วัด คือ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for Creativity) มี 7 ตัวชี้วัด คือ 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด และ 5) การมีความคิดละเอียดลออ 6) การมีแนวคิดในการแสวงหาความรู้ และ 7) การมีความคิดอย่างเป็นระบบ

5. องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) มี 6 ตัวชี้วัด คือ 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงาน 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ 4) การคิดนอกกรอบ

เป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย 5) การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง และ  
6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มี 5 ตัวชี้วัด

1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรียงตามลำดับจากค่า PNI<sub>modified</sub> มากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ มีค่า 0.13 ด้านการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีค่า 0.12 ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.11 และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีค่า 0.08 ตามลำดับ

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยนำผลสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview)) และสรุปผล จำนวน 4 วิธี 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากการสังเคราะห์ เอกสารการวิจัยที่เป็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยการประชุม สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 ท่าน สรุปว่ามอดูลประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการและคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โมดูลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for creativity) โมดูลที่ 4 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability) และโมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนที่ 3 การประเมินผลเพื่อนำไปสู่ ภาวะปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนามี 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะ พื้นฐานก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติ จริง และขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 120 ชั่วโมง

5. ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.36 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.91 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.82 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนน หลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน

5.2 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลังการพัฒนา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบ ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระยะติดตาม ผลการพัฒนา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกด้าน

5.3 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การประเมินของผู้บริหาร

สถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

5.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผล

1. ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 5) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และ 6) การทำงานเป็นทีม และตัวชี้วัด จำนวน 35 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) มี 8 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดีและการเพิ่มพลังอำนาจ สอดคล้องกับ Garratt (2003) Mintzberg (2003) Gaetz (2002) ; Mintzberg (1994) ; Mckeown (2008) ; Glenn (2015) ; สุวิทย์ มูลคำ (2550) ; เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2558) ; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541) ; ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ; Bennis and Nanus (1985) และ Sashkin (2003)

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างแรงจูงใจ และ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญูดากัค กัลปดี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การกระตุ้นใช้ปัญญา การคิดสร้างสรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจ



สอดคล้องกับ ภาวัต มิสตี้ (2562), ญัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544), Hoy and Miskel (2001), Hoy and Miskel (2008), Fullan (2006), Bass and Avolio (1994), Bennis and Nanus (1985), Conger (1989), Kotter (1990), Kouzes and Posner (1995) and Kent and others (1996)

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 6 ตัวชี้วัด คือ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ สอดคล้องกับ วณิชชัย แสงหม่น (2552), รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551), Bass and Avolio (1994), Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999)

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 5 ตัวชี้วัด คือ 1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด และ 5) การมีความคิดละเอียดลออ ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญจึงจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ต้องการจะก้าวทันโลก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling) 2) การสร้างแรงคลใจ (Inspiration Motivation) 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power) สอดคล้องกับ ภาวัต มิสตี้ (2562), สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2549), วิเศษ ชินวงศ์ (2549), ญัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544), Schermerhorn (2003), Bennis and Nanus (1985), Bass and Avolio (1994), Bass (1985),

Heinitzand others (2005), Rafferty and Griffin (2004), Bennis and Nanus (1985), Schermerhon (2003)

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability) มี 4 ตัวชี้วัด คือ 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงาน 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ และ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญดาภักดิ์ กัลปดี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การกระตุ้นใช้ปัญญา การคิดสร้างสรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับ Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership : Developing future leaders” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะประกอบไปด้วย 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) ความท้าทาย (Challenging) สอดคล้องกับ วณิช สุธาร์ตัน (2547), Bennis (2002), Sousa (2003), Parker and Begnaud (2004), Katz (2006) Casse and Claudel (2007) and Danner (2008)

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มี 5 ตัวชี้วัด 1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ซึ่งสอดคล้องกับ พรชัย เจดามาน (2562) กล่าวว่า ทักษะของภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 ที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผน (Planning Project) การกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) และการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set) การสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up) และการสอนงาน (Coaching) การสร้างสังคม (Social) และการตัดสินใจ (Decision Making) การกระตุ้นใจ (Motivational) การคิดเชิงสะท้อน (Reflective Thinking) และการจัดการตนเอง (Self-Management) การใช้เทคโนโลยี (Technological) การเรียนการสอน (Pedagogical) รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ตลอดจนการบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Administration and Flexibly Adapted to the Situation) สอดคล้องกับ เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552), ทิศนา ขัมมณี (2548), ปริญญา ต้นสกุล (2547), Peter และคณะ (1975) และ Woodcock (1989)

## 2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนลำดับชั้นการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีค่าด้านการทำงานเป็นทีม และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมในองค์กรที่ชัดเจน ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวัต มิสติย์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแต่ละด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจมีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก และองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีลำดับความต้องการจำเป็นเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นและด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้ายคือด้านการมีความไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านการมี

จินตนาการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีความไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐณีชา ทองสุข (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความจงรักภักดี ด้านความรับผิดชอบ ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านการสะท้อนความคิด ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความผูกพันต่อ องค์กร ด้านความจงรักภักดี และด้านการสะท้อนความคิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมีค่าเท่ากัน 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชรพงษ์ แพร่หลาย (2554) ได้ทำการ วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจมีระดับการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนการกระตุ้นทางปัญญามีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด

### 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำการยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) และสรุปผลการดำเนินการ ได้จำนวน 4 วิธี 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำตามบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเองเคยได้รับการพัฒนาอย่างเข้มข้นก่อนการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามหลักสูตรที่หน่วยงานกำหนด และยังมีโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัด เมื่อนำเทคนิควิธีการเหล่านี้ไปใช้จึงสามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley (1998) ที่ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำหยาบทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น

จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจง ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐุณิชา ทองสุข (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า กระบวนการพัฒนากำหนดเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม ระยะที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน และ ระยะที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล และมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้วิธีการบูรณาการที่หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนา และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ชุดกิจกรรม การใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ และการเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) ซึ่งมีการแบ่งเวลาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้และทำกิจกรรม เวลาบรรยายสรุปของวิทยากรให้มีความเหมาะสม โดยที่วิทยากรควรนำเสนอแนวคิดที่สำคัญในแต่ละชุดกิจกรรมพัฒนา หลังจากนั้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาด้วยตนเอง ทำกิจกรรมตามใบงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และออกมานำเสนอผลงานของตนเองหรือของกลุ่ม ร่วมกันอภิปรายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความคุ้นเคยของผู้เข้ารับการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาในแต่ละชุดกิจกรรมพัฒนา หรือในแต่ละชุดวิทยากรไม่ควรใช้เวลาในการบรรยายมากเกินไปเพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความเบื่อหน่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การอบรม การปฏิบัติจริง ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร สำเร็จจิตต์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ใช้กระบวนการพัฒนา 4 ขั้น (12 สัปดาห์) ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนพัฒนา (2 สัปดาห์) ได้แก่ การปฐมนิเทศ (1 วัน) การศึกษาด้วยตนเอง การสืบค้น และการศึกษาเป็นกลุ่ม (10 วัน) โดยใช้ชุดการเรียนรู้ จำนวน 8 เล่ม ขั้นที่ 2 การพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมเข้ม (3 วัน) มีการประเมินก่อนพัฒนาด้วยแบบวัดระดับภาวะผู้นำแบบรวมพลัง และการทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบรวมพลัง โมดูล 4 โมดูล และชุดการเรียนรู้ จำนวน 8 เล่ม ขั้นที่ 3 การประเมินและสะท้อนผลสู่การปฏิบัติตามภาระงาน (8 สัปดาห์) ได้แก่ การปฏิบัติจริง การบูรณาการตามภาระงาน และการพัฒนาเครือข่ายขั้นที่ 4

การประเมินหลังพัฒนา (2 สัปดาห์) โดยใช้แบบวัดระดับภาวะผู้นำแบบรวมพลัง และแบบวัดความพึงพอใจโปรแกรม

4. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากการสังเคราะห์เอกสารการวิจัยที่เป็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 ท่าน สรุปว่ามีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิดหลักการและคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูลที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โมดูลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation for creativity) โมดูลที่ 4 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โมดูลที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability) และโมดูล 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนที่ 3 การประเมินผลเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนามี 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง และขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 120 ชั่วโมง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล และ 2) โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โมดูล 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และโมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยแต่ละโมดูลประกอบ

ด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 ความรู้เบื้องต้น ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติกิจกรรม ส่วนที่ 4 สรุปทบทวน และส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีรูปแบบและวิธีการพัฒนาใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อสามารถสร้างองค์ความรู้ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ด้วยตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) โดยวิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาการเรียนรู้ มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการ ทำงาน (Challenge Assignments) และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรมการดำเนินการ พัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เวลาทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง สอดคล้องกับ งานวิจัยของ บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะ ภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้าน การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 7 ด้าน คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) ทรัพยากร 5) เนื้อหากิจกรรมการพัฒนา ของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ชุดกิจกรรมพัฒนา คือ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : การก่อตั้งทีม (Forming) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การคัดเลือกสมาชิก 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การรวมทีม (Storming) ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทีม 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) การมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : การสร้างบรรทัดฐานของทีม (Norming) ประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ ร่วม 3) การมีความไว้วางใจ 4) การมีความเหนียวแน่นในทีม ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : การปฏิบัติงานของทีม (Performing) ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนปฏิบัติงานของ ทีม 2) การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การคิดสร้างสรรค์ 4) การมีส่วนร่วม 5) การสร้างบรรยากาศที่ ดี 6) การตัดสินใจของทีม 7) การแก้ปัญหาของทีม ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 (Toolkit Activity 5) : การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic) ประกอบด้วย 1) กระบวนการทำงานของทีม 2) การเรียนรู้ของทีม ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 240 ชั่วโมง หรือ 40 วัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า โปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม



3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม และ 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพร อมรไชย (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า โปรแกรมภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำการพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิดและวัตถุประสงค์ของโปรแกรมภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนาและวิธีการประเมิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิสา ฮวดศรี (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตวัณลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 โครงการ คือ 1 โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีเอกสารประกอบโครงการ 7 เล่ม 2) โครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีเอกสารประกอบโครงการ 1 เล่ม 3) สร้างเครือข่ายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีเอกสารประกอบโครงการ 1 เล่ม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ พันนึก (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทางเงื่อนไขตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

5. ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.36 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.91 จากคะแนนเต็ม

50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.82 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70 ทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พุทธชาติ ภูจอมจิต (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4.1) ผลการทดสอบความรู้การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนก่อนพัฒนาได้ คะแนนเฉลี่ย 19.77 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 65.90 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 25.93 จากคะแนน เต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.44 แสดงว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80 ทุกคน สอดคล้องกับ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 13.00 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 43.31 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 24.60 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 82.00 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนก่อนพัฒนาเฉลี่ย 17.73 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนนหลังการพัฒนาเฉลี่ย 26.00 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 86.67 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา จันทร์ศิริ (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนเข้ารับการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังการพัฒนา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะติดตามผลการพัฒนา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารมองว่าตนจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถทำงานและประสานงานกันได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วย โดยต้องสามารถประสานงานชุมชน สังคม ท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมกับชุมชน และดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม มีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้นำ มีแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันอดทน แข็งขัน สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษา หรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมล จันท์แก้ว (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท้องถิ่น หลังการพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระยะติดตามผลสูงกว่าหลังการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เศรษฐา คำคล่อง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและการประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบ

การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา พบว่า การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผลการประเมินระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรุงรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์หลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่าระยะหลังพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิสา ฮวดศรี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้สอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานสูงกว่าก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤดาภักดิ์ กัลปดี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง

สร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา คำค่อง (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธเนศ คิตรงู้ง (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาและประเมินผลการใช้โปรแกรมประยุกต์สำหรับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการใช้โปรแกรมประยุกต์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา จันทร์ศิริ (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อหลักสูตร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรมีการวิจัยเพื่อค้นหาค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการวิจัยหรือทำการวิจัย

1.2 ควรมีการทำความเข้าใจ ความมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนการนำโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ประมาณ 1-2 สัปดาห์ เพื่อให้ทราบแนวทางการพัฒนาตามโปรแกรม

1.3 การพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษา และในส่วนกลางควรนำรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมาผสมผสานและบูรณาการ แล้วนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น รูปแบบการนิเทศ รูปแบบการสืบค้น รูปแบบการฝึกอบรมปฏิบัติการ รูปแบบการศึกษาดูงาน รูปแบบการสร้างเครือข่าย เป็นต้น

1.4 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเพิ่มให้มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้อำนวยการกอง/สำนักงานการศึกษา ศึกษานิเทศก์ หรือประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ประเมินร่วมด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในตำแหน่งอื่น เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

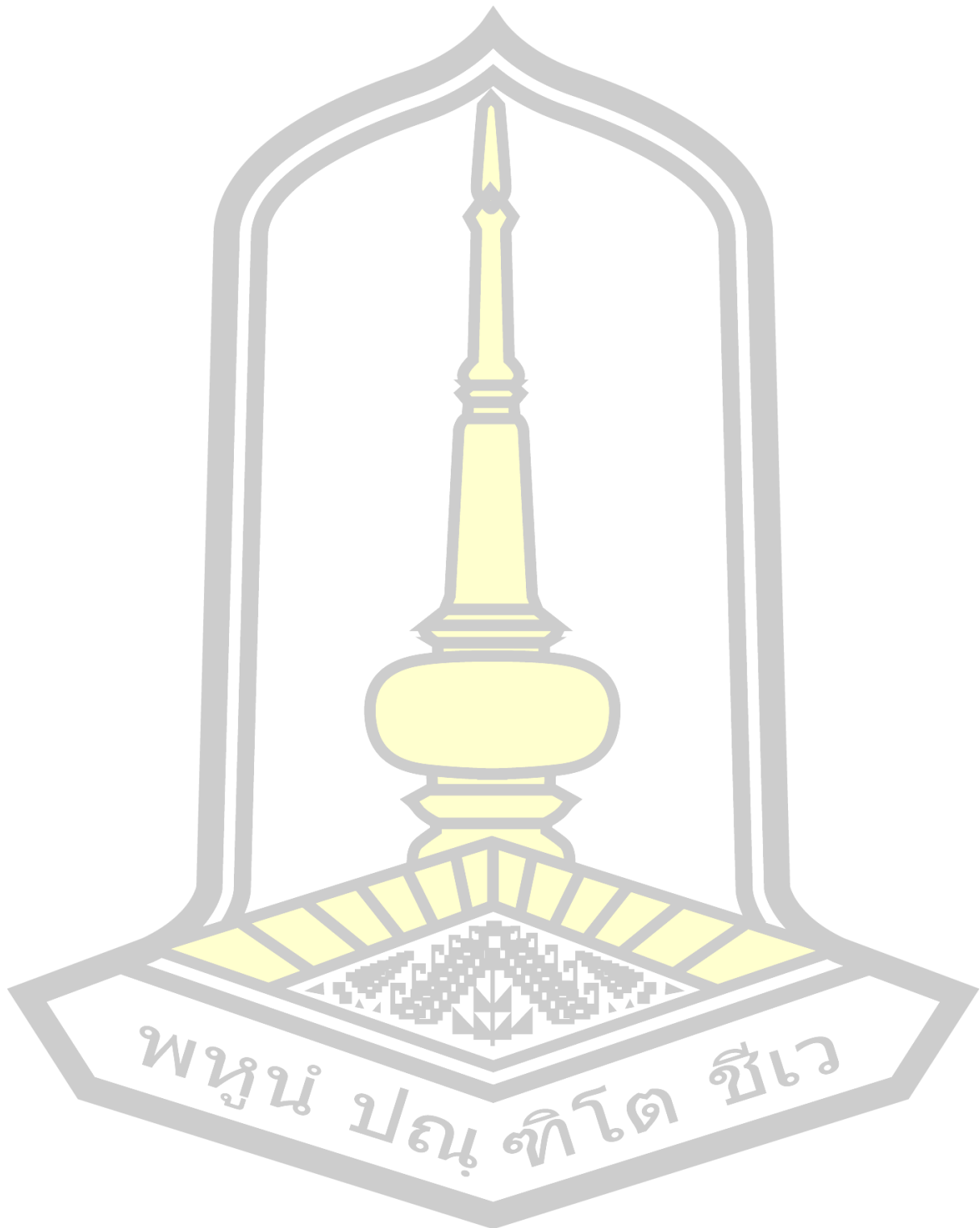
2.2 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในระดับการศึกษาต่าง ๆ เช่น ระดับประถมศึกษา ระดับอาชีวศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษา วิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยโมเดลเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ทั้งเชิงระบบและเชิงรูปแบบ เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม สามารถพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพ



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2555). *ภาวะผู้นำ : แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา*. ขอนแก่น : ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรมวิชาการ. (2535). *ความคิดสร้างสรรค์ หลักการ ทฤษฎี การเรียนการสอนการวัดผลประเมินผล*.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ครุสภา.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ : อีริสาส์น.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2553). สมรรถภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด  
นครราชสีมา. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 29(2), 13.
- กฤษดากร พลมณี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของ  
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กวี วงศ์พุด. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กันยา สุวรรณแสง. (2532). *การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว*. กรุงเทพฯ : บำรุงสาริน.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *มองฝันวันข้างหน้า วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2560*. กรุงเทพฯ :  
ซัคเซสมีเดียม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ  
องค์กร*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.ifd.or.th/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 มกราคม  
2560].
- เกศสรินทร์ ตรีเดช. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนิษฐ์ณิชา ทองสุข. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



- ชนิษฐา อุ่ณวิเศษ. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ขวัญตา ทุนเทพย์. (2545). *ผลการเล่านิทานประกอบคำถามปลายเปิดแบบเร้าที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของเด็กปฐมวัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- จิตติมา วรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- จิราพร อมรไชย. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ชนิสสา ฮวดศรี. (2556). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้สอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ชัยเสฎฐ์ พรหมศรี. (2555). *เรียนลัดการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมกลม.*
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชาติ แจ่มนุช. (2545). *สอนอย่างไรให้คิดเป็น. กรุงเทพฯ : เสียงเชียง.*
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- โชคก ปัญญาวารานันท์, ศมากร พาน้อย และสุภัค โอบาพิริยกุล. (2554). *CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.*

- ญดาภัก กัลปตี. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัชพล ชันทองทิพย์. (2542). *การมีวิสัยทัศน์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.moe.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มีนาคม 2561].
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2552). *พฤติกรรมมองการณ์ไกล*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดรุณี ชันขวา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ตวัณท์ลักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทวีภรณ์ วรชิน. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทิพวรรณ โอษคคลัง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทิตนา แคมมณี. (2548). *ศาสตร์การสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ด่านสุทธา.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธเนศ คิตรงู้งเรือง. (2551). *การประกันคุณภาพในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา*. กรุงเทพฯ : ธนรัช.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมนา รณธัญ. (2554). *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย.*

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน.*

กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตาม*

*หลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคม สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6.* กรุงเทพฯ :

ภาควิชาหลักสูตรการสอนเทคโนโลยีการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

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

อินโนกราฟฟิกส์.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.* พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :

ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

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

เซนทรัล เอ็กเพรส.

บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). *นวัตกรรมการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : RS Printing.

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

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญช่วย สายาราม. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของ*

*ผู้บริหารโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*

ป. มหาจันทร์. (2539). *สอนเด็กให้มีความสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

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

[http://www.entaining.net/article06\\_leadership.php](http://www.entaining.net/article06_leadership.php). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มีนาคม 2561].

ประภาพร สำเรียงจิตต์. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหาร*

*โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*

- ประยูทธ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเวศ ะสี. (2557). *ระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่*. นครปฐม : ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปริญญา ต้นสกุล. (2552). *Change ศาสตร์แห่งการเปลี่ยนแปลงตนเองสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : จิตจักรวาล.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา ตราดธารทิพย์. (2541). *รายงานการวิจัยเรื่องวิสัยทัศน์นักศึกษไทย*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรชัย เจดามาน. (2562). *ผู้นำองค์กร 4.0 ที่เป็นเลิศในศตวรรษที่ 21*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2019/12/02/entry-1>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 ธันวาคม 2562].
- พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง. (2551). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรศิษฐ์ คำรอด. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *การสร้างและพัฒนาและทดสอบผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พลุ เดชะรินทร์. (2554). *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี : ธิงค์ปิยอนด์บุ๊กส์.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2547). *การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร.

- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์พิศา จันทไทย. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พุทธชาติ ภูจอมจิต. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). *ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล แสนยศบุญเรือง. (2549). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภวัต มิสติย์. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุดา รักไทย. (2542). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ลักขณา สรวิวัฒน์. (2544). *จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ลัดดาวลัย เกษมเนตร และทัศนาก ทอภักดี. (2543). *รายงานการวิจัยสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วนิชชัย แสงหมั่น. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- วัชรพงษ์ แพร่หลาย. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วัฒนา ปะกิกา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2542). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : วันทิพย์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). *ความลั้บองค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดีไลท์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธนธั้.
- วิทยา จันทร์ศิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิภาพร มาพบสุข. (2542). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิมล จันทร์แก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2541). *การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง : จากหลักวิธีสู่แนวปฏิบัติที่ดี*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมเกียรติ สุทธินรากร. (2549). *ภาวะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต*. กรุงเทพฯ : การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษา ประจำปีการศึกษา 2549.
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทยพิพัฒน์.
- สมพร หลิมเจริญ. (2552). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

- สมศักดิ์ กิจฉนวนวัฒน์. (2545). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี ร็อบบินส์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สัมมา ธนินธ์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สัมมา ธนินธ์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2540). *วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- สิริลักษณ์ สามารถ. (2554). *โปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์. (2535). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- สุภาวดี จิตศิริตันกุล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาภาคทอโลกแห่งประเทศไทย, 79, 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน*.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ . (2550). *กลยุทธ์การสอนวิเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสถียร แป้นเหลือ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.gotoknow.org/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 3 ธันวาคม 2559].
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรรณพ พงษ์วาท. (2540). *ผู้บริหารกับการพัฒนาศึกษา อะไร ทำไม่ อย่างไร*. เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- อริศรา เล็กสรรเสริญ และพชชนัน นิรมิตไชนนนท์. (2559). *โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการขับเคลื่อนสังคมด้วยภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่แก่องค์กรที่ดำเนินการด้านการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อารีญา จำนงค์ยา. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2544). *รายงานการวิจัยแนวทางการบริหารและจัดการของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษาระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- เอกชัย เอื้อเฟื้อ. (2537). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- Achua, C.F. and Lussier, R.N. (2013). *Effective Leadership*. 5<sup>th</sup>ed. United Kingdom : Erin Joyner.
- Adair, J. (2011). *The Best of John Adair on Leadership and Management*. Great Britain : Thorogood Publishing.
- Adegoke, O., Natasha, M. and Fred, O.W. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Anderson, D. and Ackerman-Anderson, L.S. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco : Pfeiffer.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership : A Guide to Managing for Results*. Great Britain : Kogan Page Limited.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Barling, J., Weber, T. and Kelloway, E.K. (1996). Effects Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.

Bass, B.M. (1997). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Bass, B.M. (1997). Personal Selling and Transactional Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 17-31.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Pola Alto, California : Consulting Psychologists.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. Mahwah, NJ : Erlbaum.

Bennis, W. (1999). The Leadership Advantage. *Leader to Leader*, 12, 18-23.

Bennis, W. (2002). Creative Leadership. Bangkok : Chulalongkorn University Leadership. *The Leader Quarterly*, 15(1), 103-121, February.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *The strategies for taking change*. New York : Harper and Row.

Bolam, R. (1994) 'The Impact of Research on Policy and Practice in Continuing Professional Development. *British Journal of In-service Education*, 20(1), 35-46.

Burger, J. (1993). Effects of interference competition on the foraging activity of tropical Roseate Terns. *The Condor*, 95, 322-329.

Burns, J.M. (1987). *Leadership*. New York : Harper and Row.

Casse, P. and Claudel, P.G. (2007). *Philosophy for Creative Leadership : How Philosophy can Turn People into more Effective Leaders*. London, UK : Athena Press.

Certo, S.C. and Certo, S.T. (2006). *Modern management*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

- Chernin, P. (2001). Creative Leadership : The Strength of Ideas The Power of the Imagination. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245-249.
- Cho, S.H. and others. (2010). The relationships between diverse components of intelligence and creativity. *Second Quarter*, 44(2), 125-137.
- Coleman, J.S. (1981). Cognitive Outcomes in Public and Private Schools. *Sociology of Education*, 55(31), 65-76.
- Collins, J. (2005). *Good to Great*. United States : Random House.
- Coste, D. (2009). *Modernizing Educational Practice: Perspectives in Content and Language*. [online]. Available from : [www.coe.int/lang/](http://www.coe.int/lang/). [accessed 18 January 2017].
- Covey, S.R. (1989). The Seven Habits of Highly Effective ; Powerful Lessons in Personal Change. *Asian Journal of Business and Management Sciences*. 1(4), 01-06.
- Covey, S.R. (2007). *The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change*. New York : A Fireside Book.
- Covey, S.R. (2007). *The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change*. New York : A Fireside Book.
- Dawson consulting Group. (2013). *Steps in the leadership development process*. [online]. Available from : [http://www.dawsonconsultinggroup.com/core2a\\_leadership\\_development](http://www.dawsonconsultinggroup.com/core2a_leadership_development). [accessed 18 January 2017].
- Danner, S.E. (2008). *Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator*. Ph.D. Thesis, Art Education (Fine Arts), Ohio University.
- De Bono, E. (1972). *Creativity workout : 62 exercises to unlock your most creative ideas*. Berkeley, CA : Ulysses Press.
- De Bono, E. (1982). *Lateral Thinking : A Text book of Creativity*. Harondswort : Penquin Book.
- DiPaola, M.F. and Hoy, W.K. (2014). *Leadership and School Quality*. The Ohio State University : Information Age Publishing.
- Drucker. P.F. (2005). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York : Truman Tal-ley Books.

- Dubrin, A.J. (2007). *Leadership : Research Findings, Practice and Skill*. 5<sup>th</sup>ed. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Dubrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. Mason, Ohio : South-Western Engage Learning.
- Dubrin, A., Dalglish, C. and Miller, P. (2006). *Leadership*. Australia : John Wiley.
- DuBrin, A.J. (2012). *Essentials of Management*. 9<sup>th</sup> ed. Canada : Nelson Education.
- Dubrin, A.J. (1995). *Leadership : research findings, practice, and Skills*. Boston : Houghton.
- Durin, A.J. (2004). *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 89(4), 587-598.
- Executive Skill works. (2013). *Leadership development process*. [online]. Available from : <http://www.beaconpointleader.com/services.php>. [accessed 19 January 2017].
- Forsyth, P. (2008). *Improve your coaching and training skills*. United States : Kogan Page Limited.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York : Columbia University.
- Fullan, M. (2012). *21<sup>st</sup> Century Leadership : Looking*. [online]. Available from : <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/fall2012.pdf>. [accessed 19 April 2016].
- Garratt, B. (2003). *Developing strategic thought*. New York: Harper Collins.
- Giber, D., Carter, L., and Goldsmith, M. (2000). *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook*. San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (2000). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. 10<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw Hill.
- Glenn, H. (2015). *Cases in international relations : Pathways to conflict and cooperation*. London : SAGE.

- Goldsmith, M. and Lyons, L. (2006). *Coaching for Leadership : the Practice of Leadership Coaching From the World's Greatest Coaches*. 2<sup>nd</sup>ed. United States of America : John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2013). *The Big Idea : The Focused Leader*. Harvard Business Review. [online]. Available from : <http://heller.brandeis.edu/academic/execed/pdfs/Jan2014MassMedDocs/605DFocusedLeader.pdf>. [accessed 5 March 2016].
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46, 141-158.
- Guilford, J.P. (1959). *Personality*. New York : McGraw-Hill.
- Guilford, J.P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York : McGraw-Hill.
- Hamstra, M.R.W. and others. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*. 29(3), 413-425.
- Haney, C. (2012). *Create a leadership development program in 5 step*. [online]. Available from : <http://www.hci.org/blog/create-leadership-development-program-5-steps>. [accessed 13 March 2016].
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Harris, A. and Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Milton Keynes : Open University Press.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn in P. Nystrom & WH Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1). London : Cambridge University Press.
- Hocine, Z. and Zhang, J. (2014). Autonomy Support: Explaining the Path from Leadership to Employee Creative Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 2(6), 417-423.

- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. United States of America : McGraw-Hill.
- Hughes, L, Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2006). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*. Boston : McGraw-Hill.
- Katz, R.V. (2006). The importance of teaching critical thinking early in dental education: concept, flow and history of the NYU 4-year curriculum or "Miracle on 24th Street: the EBD version". *Journal of evidence-based dental practice*, 6, 62-71.
- Kendra, V.W. (2009). *Transformational Leadership*. [online]. Available from : <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>. [accessed 8 May 2016].
- Kent, J.T. and others. (1996). Using Curvature Information in Shape Analysis. In Mardia, K. V., Gill, C. A., and Dryden, I. L., editors, *Image Fusion and Shape Variability Techniques*, pages 88-99, Leeds (UK). Leeds University Press.
- Kho, E.C. (2001). An Evaluation Study of the Effectiveness of a United States based global Leadership Development Program. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 62(3-A), 1120.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning implementation and control*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey : Asimmon & Schuster.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lambert, L. and other. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, Va : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN, : ASTD Press.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Fernandez, A. (1994). Transformational Leadership and Teachers' Commitment to Change In Murphy, Joseph and Karen Seashore Louis, eds. *Reshaping the Principal Ship : Insight For Transformational Reform Efforts*. P.77-98. California : Corwin Press.

- Leithwood, K., Menzies, T. and Jantzi, D. (1994). Earning teachers' commitment to curriculum reform. *Peabody Journal of Education*, 69(4), 38-61.
- Lunenburg, F.C. (2010). The Principal and the School : What Do Principals Do?. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*, Volume 27. Sam Houston State University.
- Lussier, R.N., Achua, C.F and Guilford, J.P. (1959). *Personality*. New York : McGraw-Hill.
- Lussier, R.N., Achua, C.F and Guilford, J.P. (2001). *Leadership*. Ohio : South-Western College.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York : Oxford University Press.
- Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*. New York : Center Street.
- McCauley, C.D. and Hughes-James, M.W. (1998). *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*. Greenboro, NC : Center for Creative Leadership.
- McCauley, R.N. (1986). Intertheoretic Relations and the Future of Psychology. *Philosophy of Science*, 53(1), 179-99.
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. London, UK : Prentice Hall.
- Miles, E. (1997). *Tune your brain*. New York : The Berkley Publishing Group.
- Miller, B.C. (2007). *More Quick Team-Building Activities for Busy Managers : 50 New Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. New York : AMACOM, a Division of American Management Association.
- Moghali, A.R. (2002). Designing Transformational Leadership Model in Iranian Administrative Organizations. *Management Knowledge*, 62, 328-346.
- Mungkasem, U. (2001). The experimental Chief Executive officer A *Dissertation Presented to the Graduate School Technical University of the Philippines*, 6(2), 20-33.
- Murphy, J. and Riggo, R.E. (2003). *Instructional Leadership : Focus on Curriculum Responsibilities*. NASSP : Bulletin.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership : Theory and practice*. 5<sup>th</sup> ed. Thousand oaks : Sang Publications.

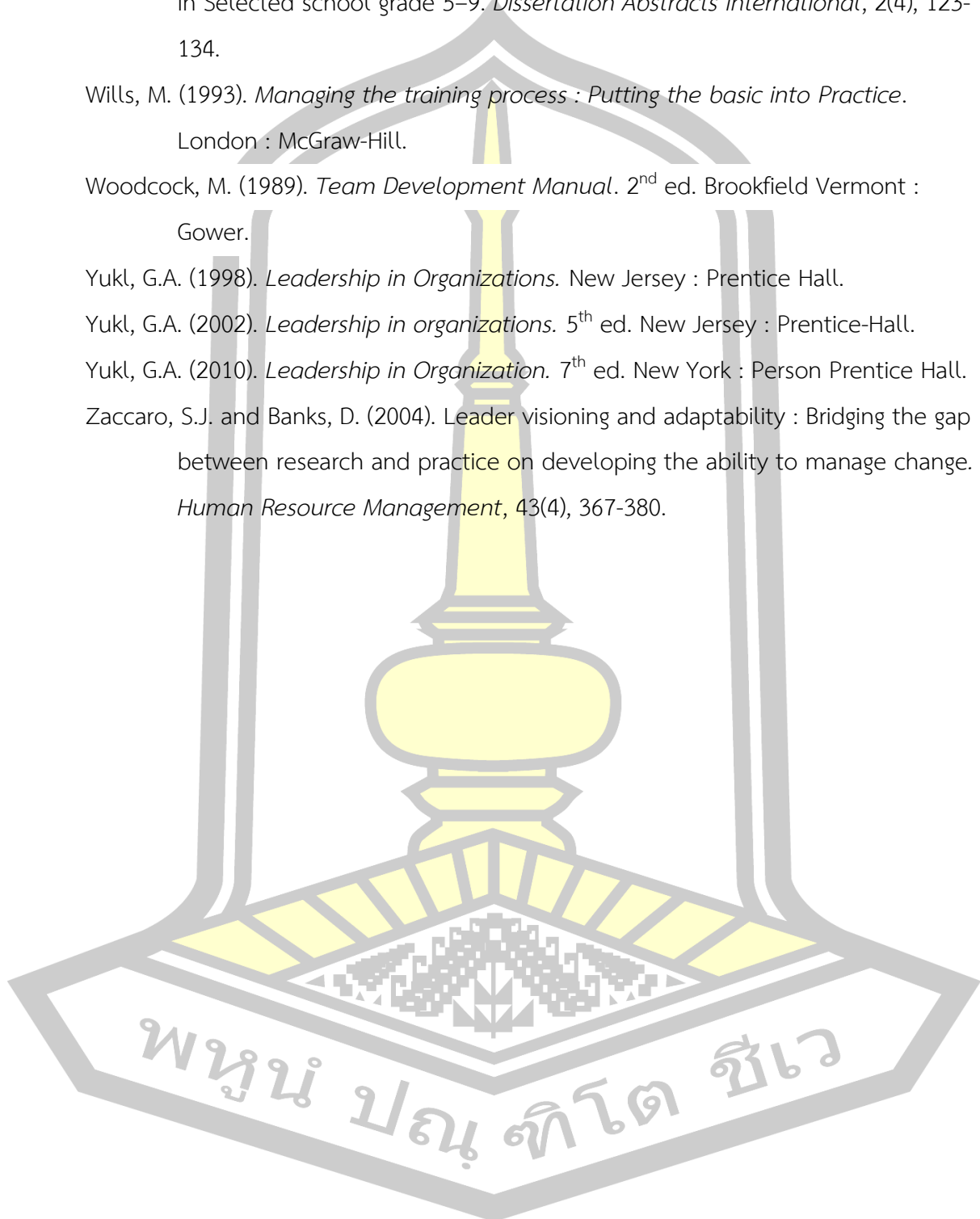


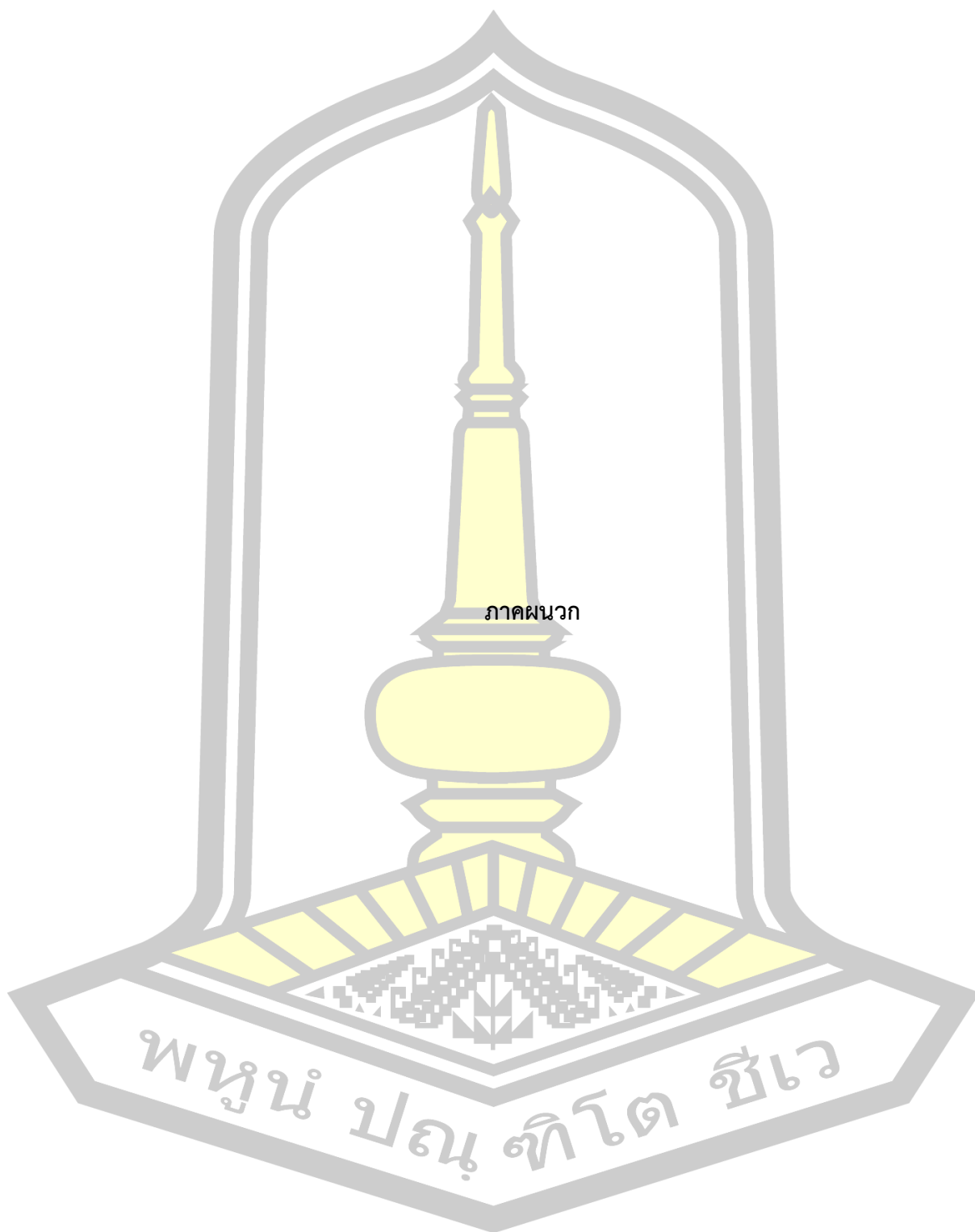
- O's Hara, L.A. (2001). Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777-800.
- Oracle Corporation. (2012). *Seven steps for effective leadership development*. [online]. Available from : <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf>. [accessed 12 June 2017].
- Palus, C.J. and Horth, D.M. (2002). Navigating complex challenges: creative competencies for contemporary leadership. *De Montfort Business Mastery Series*, 2(1), 12-18
- Parker, J.P. and Begnaud, L.G. (2004). *Developing Creative Leadership*. Portsmouth, NH. : Teacher Ideas Pr
- Parkey, F.W. (2008). *Leadership Development Program*. Sakon Nakhon : Sakon Nakhon Rajabhut University.
- Parry, B.S. (1996). The Quest for Competencies. *Training*, 7(33), 48-56.
- Peter, W.G. and other. (1975). *Federal Programs Supporting Educational Change*. Santa Monica, CA : Rand.
- Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Washington U.S.A. : Center for Creative Leadership.
- Podsakoff, P.M. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142, June.
- Reskens, R.W. (1960). Relationship between Leadership Participation in College and After College. *The Personal and Guidance Journal*, 34, 56-63.
- Riaz, A. and Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Essential of Organization Behavior*. United States of America : Pearson.
- Robinson, V.M.J. (2007). The Leadership of the Improvement Teaching and Learning: Lessons from Initiatives with Positive Outcomes for Students. *Australian Journal of Education*, 51(3), 247-262, November.

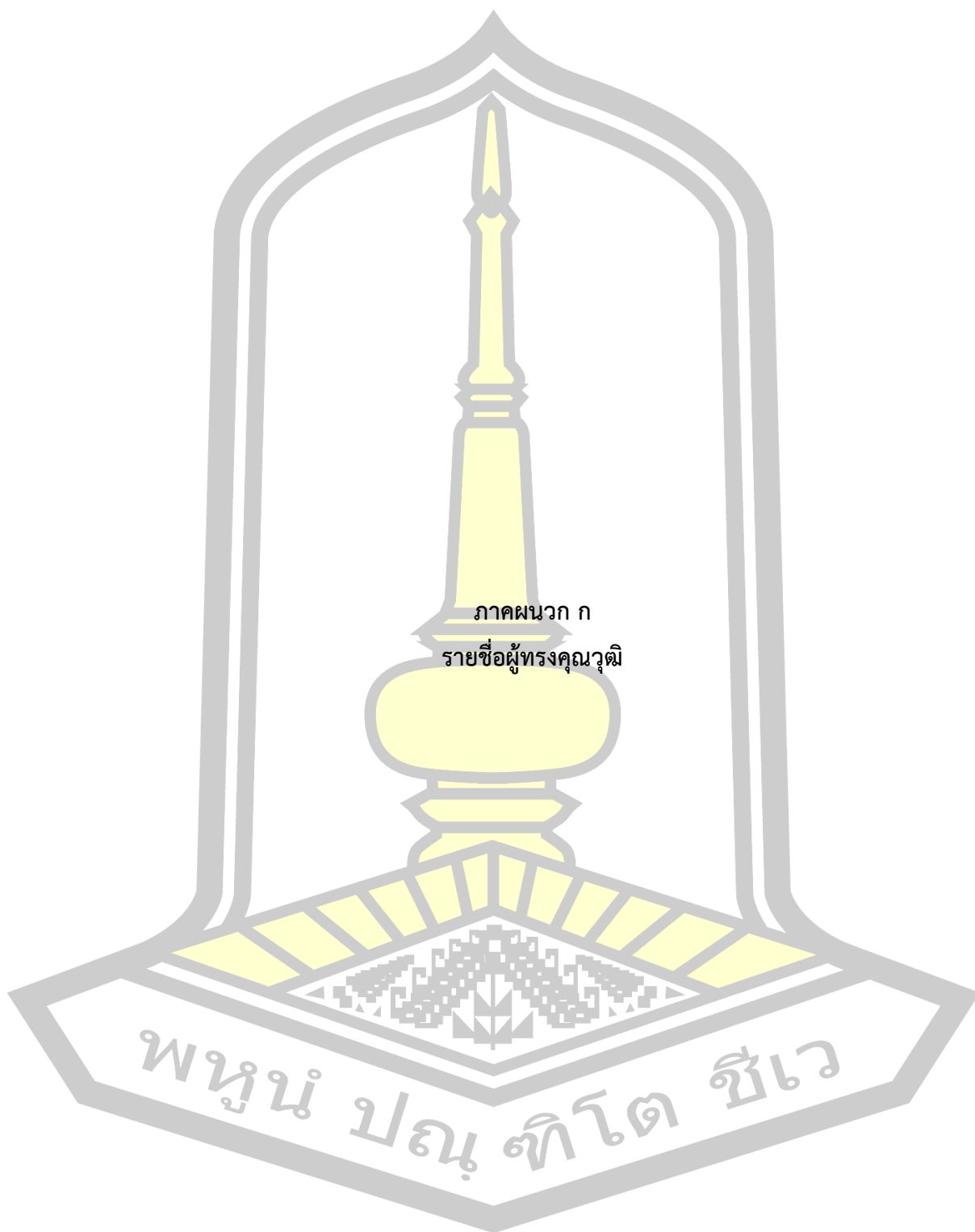
- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.
- Rouse, R. (2017). *transactional leadership*. [online]. Available from : <http://searchcio.techtarget.com/definition/transactional-leadership>. [accessed 6 April 2017].
- Sashkin, M. and Sashkin, M. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organization's success*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Schermerhorn, Jr. and other. (2010). *Organizational Behavior*. Hoboken, NJ : Wiley.
- Sendjaya, S. and others. (2016). Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality. *Journal of Business Ethics*. 133(1), 125-139, January.
- Seven People Systems. (2013). *Leadership Development Program*. [online]. Available from : <http://seven.net.in/Leadership Development.htm>. [accessed 18 January 2017].
- Silberman, M. (2005). *101 Ways to Make Training Active*. United States of America : John Wiley & Sons.
- Silvia, M. and Ridder, E. (2013). *Leadership development program*. [online]. Available from : <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html>. [accessed 18 January 2017].
- Sims, R.R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Greenwich, CT : Information Age.
- Sousa, D.A. (2003). *How the gifted brain learners*. California : corwin press.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sternberg, R.J. (2006). *Sustainable City and Creativity : Promoting Creative Urban Initiatives*. London : Routledge Taylor & Francis Group.
- Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative Leadership : A Challenge of Our Times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.

- Stufflebeam, D.L and others. (1971). *Educational Evaluation and Decision Making*. Itasca, Ill : Peacock.
- Teti, E., Perrini, F. and Tirapelle, L. (2014). Competitive strategies and value creation: A twofold perspective analysis. *Journal of Management Development*, 33(10), 949-976.
- Tichy, N. M. and Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York : Riley.
- The Banff Centre. (2011). *Leadership Development program*. [online]. Available from : <http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framework.asp>. [accessed 18 January 2017].
- Tichy, N.M. and Ulrich, D. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.
- Tichy, R. and Devanna, M.A. (1986). Transformational Leader as Champion and Techie. *The Journal of Leadership Education*, 2(1), 57-73. .
- Trotter, Jr.R.C. (2013). *Creating a leadership development program that actually creates leaders*. [online]. Available from : <<http://rorytrotter.com/2013/03/23/creating-a-leadership-development-program-that-actually-creates-leaders/>>. [accessed 18 January 2017].
- Truelove, S. (1992). *handbook of training and development*. Oxford : Blackwell.
- Tyrer, G. (2010). *Learning to lead : Using Leadership Skills to Motivate Students*. New York : Continuum International Publishing Group.
- Veverka, J. (2012). Interpretive Master Planning. *MuseumsEtc Edinburgh*, 1(2), 14-23.
- Watson, S.H. (2000). *Leadership Requirement in The 21 Century : The Perception of Canadian Private Sector Leader*. New York : Appleton-Century Crofts.
- Welch, J. (2017). *Wisdom from the world's greatest business leader*. [online]. Available from : [http://www.bostonherald.com/news/us\\_politics/2017/02/donald\\_trump\\_gets\\_high\\_praise\\_from\\_ex\\_ge\\_exec\\_welch](http://www.bostonherald.com/news/us_politics/2017/02/donald_trump_gets_high_praise_from_ex_ge_exec_welch). [accessed 15 April 2017].
- Wenting, T.L. (1992). *Planning for effective training : A guide to curriculum Development*. Rome : RAO.

- Willeto, S.H. (2001). "An analysis of guideline for inservice teacher education practice In Selected school grade 5-9. *Dissertation Abstracts International*, 2(4), 123-134.
- Wills, M. (1993). *Managing the training process : Putting the basic into Practice*. London : McGraw-Hill.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. 2<sup>nd</sup> ed. Brookfield Vermont : Gower.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey : Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organization*. 7<sup>th</sup> ed. New York : Person Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J. and Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability : Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.







ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนากลุ่มจากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ  
(Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ	อดีตอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ สภาการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิตร ภิรมย์รัตน์	อดีตอธิบดีกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ ประจำสภาการศึกษา แห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
3. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ	ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ	ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
5. รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวิชิตระกุล	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
6. รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
7. ดร.ประพนธ์ หลีสสิน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเศรษฐบุทรบำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
8. ดร.รัชณี ชังชู	ผู้อำนวยการโรงเรียนปรางโมชวิทยารามอินทรา กรุงเทพมหานคร
9. ผศ.ดร.อำนาจ ชนวงค์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบหาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เชี่ยวชาญด้านการบริหารและวิจัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพามหาวิทยาลัยบูรพา เชี่ยวชาญด้านการบริหารและวิจัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและวัดประเมินผล
4. ดร. ปรีชา การสะอาด	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
5. ดร.อาทิตย์ อัจหาญ	อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและวัดประเมินผล

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview)

ชื่อ - สกุล

ตำแหน่ง

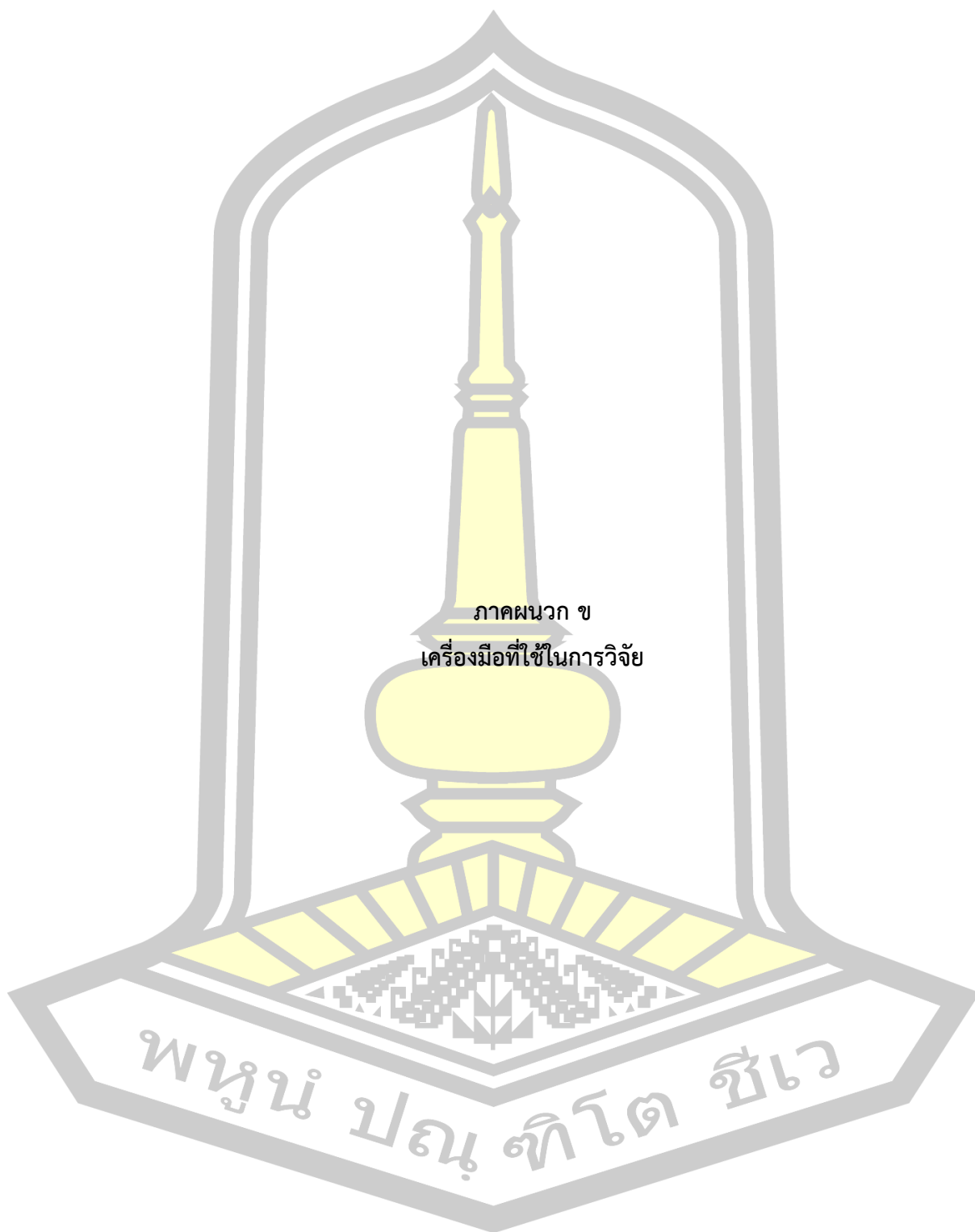
- |  |   |
|--|---|
| 1. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ                        | อดีโตธิบติกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ<br>ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ สภาการศึกษาแห่งชาติ<br>กระทรวงศึกษาธิการ    |
| 2. ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ                     | ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>กระทรวงศึกษาธิการ                |
| 3. รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง         | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี   |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิตร ภิรมย์รื่น | อดีโตธิบติกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ<br>ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ ประจำสภาการศึกษาแห่งชาติ<br>กระทรวงศึกษาธิการ |
| 5. ผศ.ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ                 | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์<br>ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร  |

พหุณั ปณุ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
การตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ	อดีตรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญ สภาการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก พรศรีมา	คณบดีวิทยาลัยฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร อดีตประธานกรรมการคุรุสภา
3. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์	อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร
7. ดร.รัชนี ชังชู	ผู้อำนวยการโรงเรียนปราโมวิทยารามอินทรา กรุงเทพมหานคร
8. ดร.เอกชัย ชินโคตร	ผู้จัดการโรงเรียนมารีอนุสรณ์ จังหวัดบุรีรัมย์
9. ดร.ประพนธ์ หลีสสิน	ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุตธำเพ็ญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

พูน ปณ ทัต ชเว



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

กรอบหัวข้อในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)  
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) .....
2. ตำแหน่งทางบริหาร .....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ .....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด .....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน .....
6. ประชุมสนทนากลุ่มในวันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

ตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้  
องค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ

- องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The flexibility and adaptability)
- องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

พหุ ประสิทธิภาพ ชีว

### ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 6 องค์ประกอบ ว่ามีความเหมาะสม  
และครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร และควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือไม่

ในแต่ละองค์ประกอบ จะประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวชี้วัด ท่านมีความคิดเห็นว่ามี  
ความเหมาะสม ครอบคลุมเพียงใด และควรมีตัวชี้วัดใดเพิ่มเติมอย่างไร

#### องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ มี 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การมีวิสัยทัศน์	1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ 6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 7) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ 8) ความฉลาดทางอารมณ์

พจนานุกรม ศาสนา ชีวะ

### องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด/สาระหลักเพื่อการวัด
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

### องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด/สาระหลักเพื่อการวัด
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเอง รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ

**องค์ประกอบที่ 4** การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด/สาระหลักเพื่อการวัด
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงบูรณาการ 3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด 4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด 5) การมีความคิดละเอียดลออ

**องค์ประกอบที่ 5** การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด/สาระหลักเพื่อการวัด
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว	1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงาน 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย

องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด/สาระหลักเพื่อการวัด
6. การทำงานเป็นทีม	1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

พูน ปณ ทิโต ชีเว





แบบประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ ใช้สำหรับประเมิน เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นความเหมาะสม  
 ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

2. แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
 สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ - สกุล .....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง .....
3. ที่อยู่ .....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด .....
- สาขา .....
5. ประสบการณ์ทำงาน .....

พูน ปณ ทิโต ชีเว

**ตอนที่ 2** การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด
2. ความเหมาะสม หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 6 องค์ประกอบ เป็นพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย

ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

และสิ่งที่ควรปรับปรุง เป็นข้อความความคิดเห็นว่ารายการที่นำเสนอควรปรับปรุง องค์ประกอบและตัวชี้วัด

**ส่วนที่ 1** องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย</b>					
1.1 การสร้างวิสัยทัศน์					
1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์					
1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี					
1.4 การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์					
1.5 การประเมินวิสัยทัศน์					
1.6 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง					

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.7 การเห็นคุณค่าในตนเอง และองค์กร					
1.8 ความฉลาดทางอารมณ์					
<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบไปด้วย</b>					
2.1 การสร้างแรงจูงใจ					
2.2 การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน					
<b>3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบไปด้วย</b>					
3.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
3.2 การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและ การกระจายความรับผิดชอบ					
3.3 การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความ ต้องการของบุคลากร					
3.4 การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา					
3.5 การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล					
3.6 การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุม ตนเอง รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญการสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า					
<b>4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย</b>					
4.1 การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์					
4.2 การคิดเชิงบูรณาการ					
4.3 การมีความคล่องแคล่วในการคิด					
4.4 การมีความยืดหยุ่นในการคิด					
4.5 การมีความคิดละเอียดลออ					
<b>5.การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ประกอบไปด้วย</b>					
5.1 การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ					
5.2 การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการ การทำงาน					
5.3 การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ					

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5.4 การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตกอยู่ภายใต้ กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย					
<b>6. การทำงานเป็นทีม ประกอบไปด้วย</b>					
6.1 มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน					
6.2 มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็น ประโยชน์ของการทำงาน					
6.3 มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร					
6.4 มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรร อย่างยุติธรรม					
6.5 การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้ทรงคุณวุฒิ  
(.....)

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

นายวรุฒิ อ้นปัญญา

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**แบบประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์**  
**ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**  
**(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประมาณความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 5) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 6) การทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีนิยามและตัวชี้วัดที่ผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบในการสร้างข้อคำถาม

2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาในประเด็นข้อคำถาม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อท่านประเมินคุณภาพเครื่องมือเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความอนุเคราะห์ท่านแจ้งผู้วิจัยตามเบอร์โทรศัพท์ด้านล่างเพื่อแจ้งให้ผู้วิจัยมารับแบบประเมินคืนด้วยตนเอง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

นายวรวุฒิ อ้นปัญญา

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 086-2428484

**แบบประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความว่ามีความสอดคล้องกัน เลือกทำเครื่องหมาย

- ✓ ลงในช่องที่ท่านได้พิจารณาว่ามีความสอดคล้องในระดับใด โดยพิจารณาจาก
- 1 เมื่อแน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม  
0 เมื่อไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม  
-1 เมื่อไม่แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม

ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ความสอดคล้อง		
	1	0	-1
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>			
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์			
2. การนำเอามุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์			
3. การเผยแพร่ พันธกิจ กลยุทธ์ และทำความเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร			
4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์			
5. การกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม			
6. กระตุ้นให้บุคลากรร่วมคิดร่วมทำ			
7. การทำงานอย่างมีระบบและสอดคล้องกับกลยุทธ์			
8. การร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินวิสัยทัศน์			
9. การนำผลการประเมินมาใช้จริง			
10. การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน			
11. การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน			
12. การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจในการทำงาน			
13. การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน			
14. ยกย่องและสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน			
15. การแสดงออกถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร			
16. การมีสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี			
17. การปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น			



ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ความสอดคล้อง		
	1	0	-1
18. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน			
19. การสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร			
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>			
1. การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร			
2. การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน			
3. การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ			
4. สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร			
5. การสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน			
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>			
1. การยอมรับในความแตกต่าง จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน			
2. การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง			
3. การกระจายความรับผิดชอบของภาระงานในองค์กร			
4. การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล			
5. สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล			
6. การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งแยก			
7. สร้างแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้			
8. การยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ที่มีผลงานหรือมีความสำเร็จ			
9. การให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงานต่าง ๆ			
10. การสร้างทีมพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร			
11. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยก			
12. การใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์			
13. ส่งเสริมความรับผิดชอบและควบคุมตนเองของสมาชิกในองค์กร			
14. สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร			

ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ความสอดคล้อง		
	1	0	-1
15. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ			
<b>การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์</b>			
1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่			
2. การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์			
3. กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคิดนอกกรอบในการทำงาน			
4. การแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน			
5. การมีสติปัญญาในการบูรณาการความคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร			
6. การแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ นำมาใช้ในการคิดเพื่อพัฒนาองค์กร			
7. คำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล			
8. มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ			
9. การไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง			
10. การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม			
11. ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม			
12. มีความสามารถในการสังเคราะห์ปัญหารอบด้าน			
13. มีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส			
14. มีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ			
<b>การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว</b>			
1. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หาเหตุผลได้			
2. มีความเข้าใจในสถานการณ์ ปรับความคิดเข้ากับสถานการณ์ได้			
3. การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล			
4. มีทักษะในการแก้ปัญหา และเข้าใจวิธีการปรับตัวในการทำงาน			
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในความคิด วิธีการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน			
6. เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น			
7. นำแนวคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน			

ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ความสอดคล้อง		
	1	0	-1
8. มีอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย			
9. เต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง			
10. ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการตัดสินใจ			
<b>การทำงานเป็นทีม</b>			
1. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
2. ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด			
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน			
4. การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา			
5. ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ยุติธรรม			
6. ให้คำแนะนำ ปรึกษาและรับฟังปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม			
7. มอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว			
8. มีความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้			

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

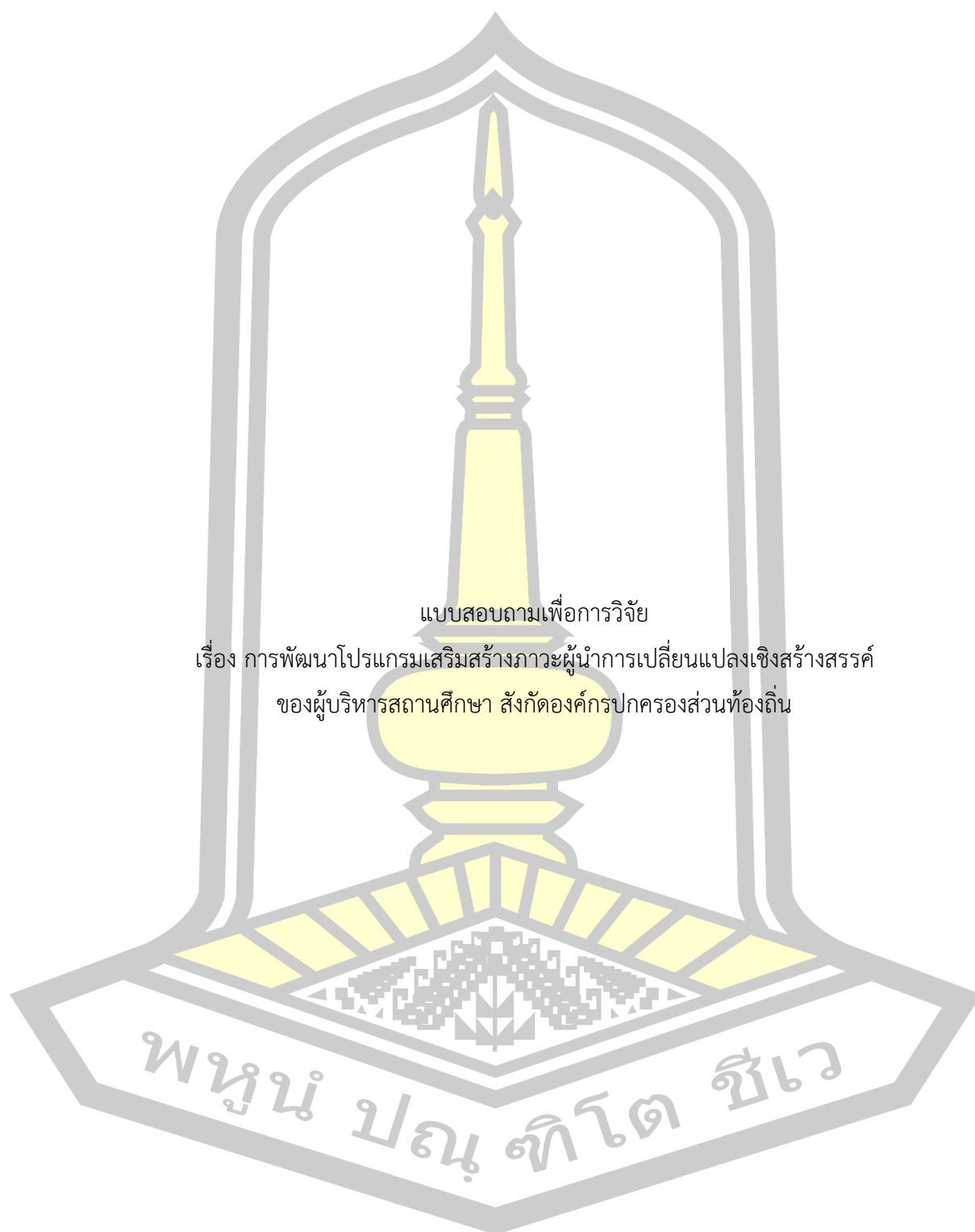
.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์**  
**ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบคำถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกประเด็นและทุกด้าน ซึ่งคำตอบเหล่านี้จะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และครูหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. แบบสอบถามมี 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

นายวรุฒิ อันปัญญา

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 086-2428484

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ  ชาย  หญิง

1.2 อายุ

30 ปี ลงมา  31 - 40 ปี

41 - 50 ปี  51 ปี ขึ้นไป

1.3 วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี

ปริญญาโท  ปริญญาเอก

1.4 ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

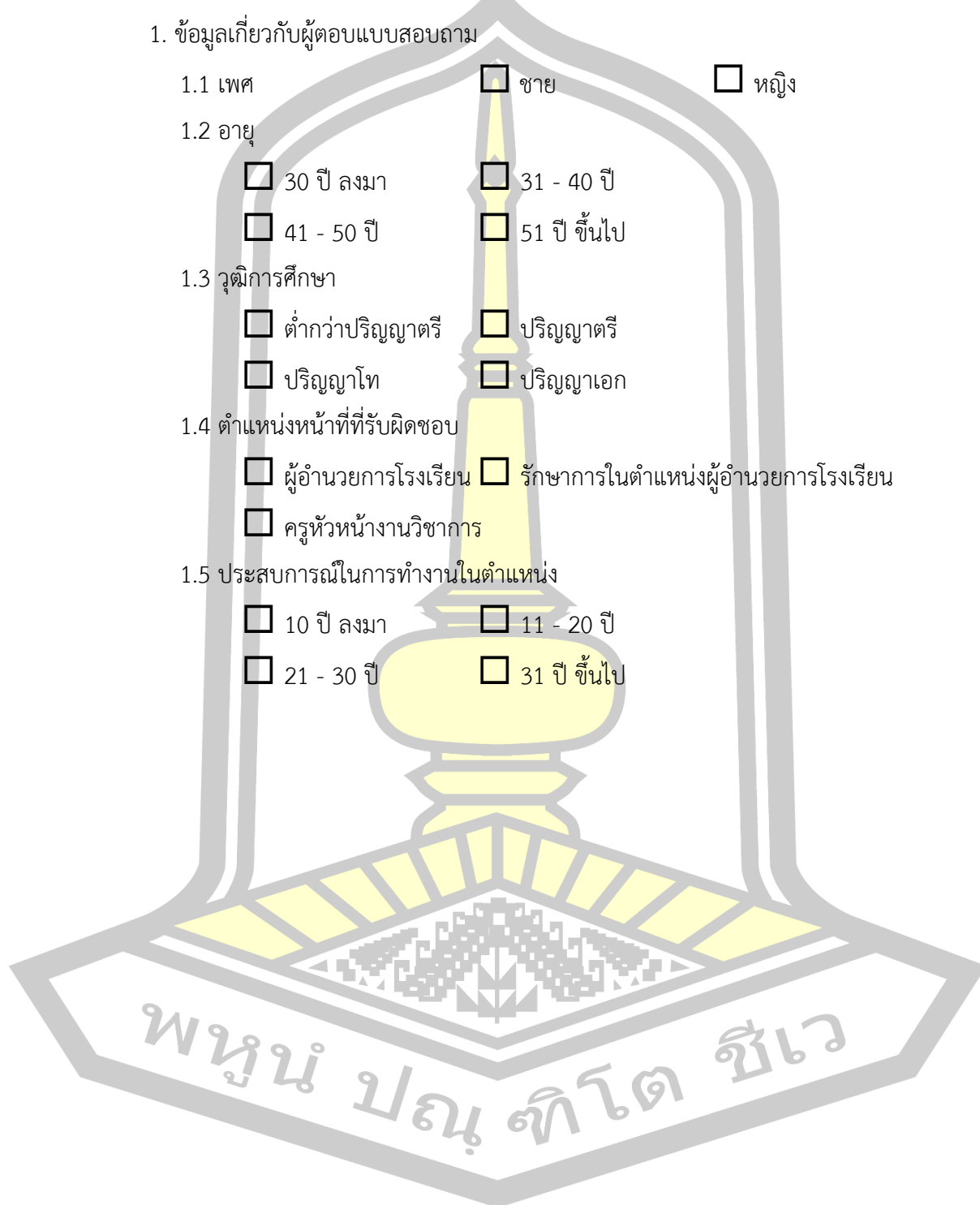
ผู้อำนวยการโรงเรียน  รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

ครูหัวหน้างานวิชาการ

1.5 ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง

10 ปี ลงมา  11 - 20 ปี

21 - 30 ปี  31 ปี ขึ้นไป

















ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
5. ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อ การจัดสรรอย่างผลประโยชน์ยุติธรรม											
6. ให้คำแนะนำ ปรีกษาและรับฟัง ปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม											
7. มอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรใน การปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว											
8. มีความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถ ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้											

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

@@@ ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม @@@

พูน ปณ ทิโต ชีเว



## แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ตอนที่ 1

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
- 1.1.2 ตำแหน่งทางบริหาร .....
- 1.1.3 ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ .....
- 1.1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด .....
- 1.1.5 สถานที่ทำงาน .....
- 1.1.6 ให้สัมภาษณ์ในวันที่ .....
- 1.1.7 ประสบการณ์ทางการจัดการศึกษาที่สำคัญ

#### 1.2 ข้อตกลงเบื้องต้น : ขออนุญาตถ่ายภาพ / บันทึกเสียง / บันทึกภาพเคลื่อนไหว

ตอนที่ 2 โปรแกรมและวิธีการพัฒนาที่ควรใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

คำถาม : ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

**คำถาม :** ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ**รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา** ในการนำมาพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

**คำถาม :** ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ**วิธีการพัฒนา**ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

**คำถาม :** ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรบ้าง

.....

.....

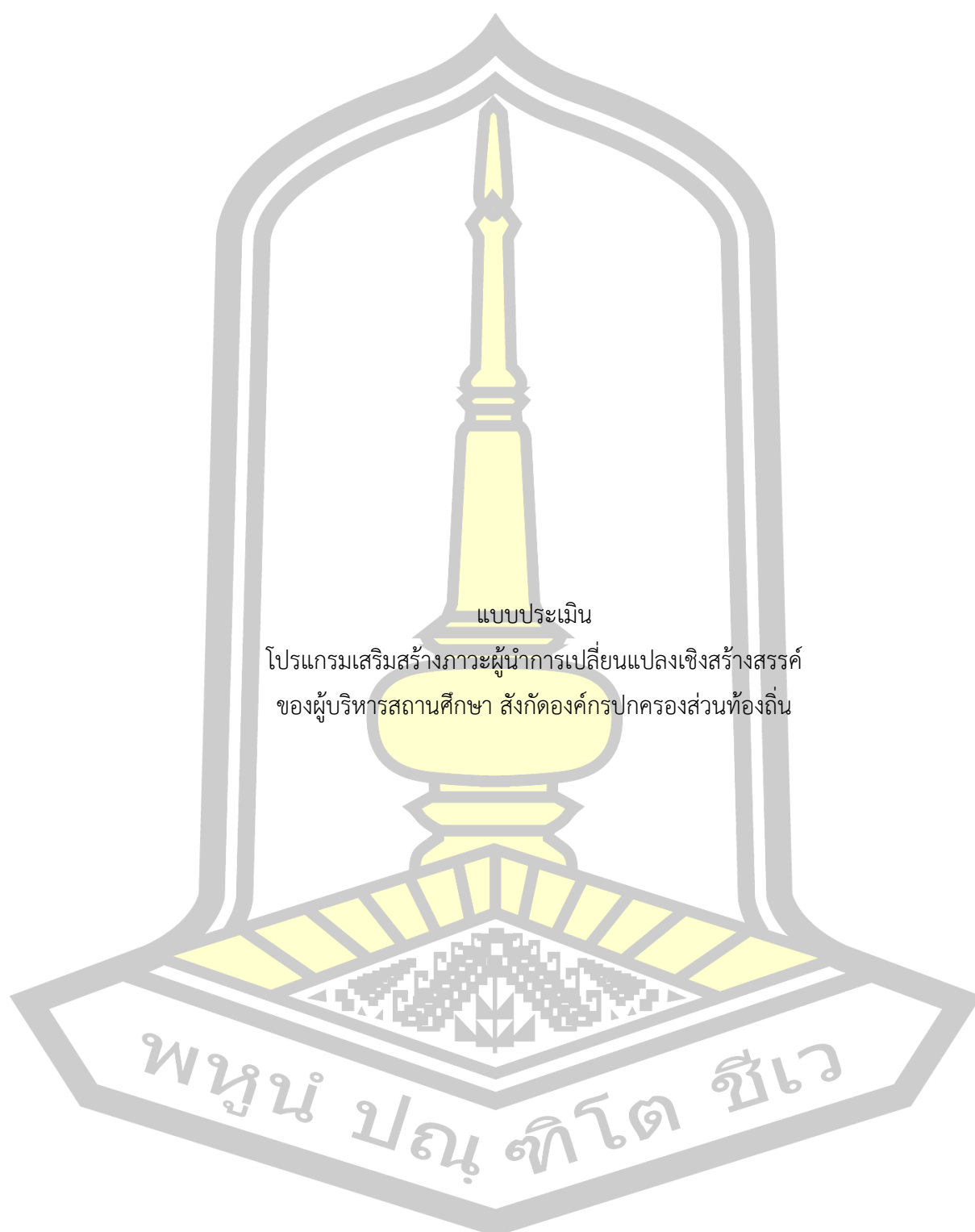
.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอย่างสูงยิ่ง







**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นเครื่องมือ ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของ นายวรวิทย์ อ้นปัญญา นิสิตปริญญาเอก รุ่นที่ 12 หลักสูตรการศึกษาดุซงญอบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมนิพนธ์

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

3. แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การประเมินความสอดคล้องของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (ใช้ประเมินโปรแกรมในคู่มือ)

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (ใช้ประเมินคู่มือโปรแกรมทั้งฉบับ)

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

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

**ตอนที่ 2** ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณาโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมายดังนี้
  - 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด
  - 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้มาก
  - 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง
  - 2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อย
  - 1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

**ตอนที่ 3** ความสอดคล้องของโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณาโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่ามีความสอดคล้องเพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมายดังนี้
  - +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าโปรแกรมมีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้
  - 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าโปรแกรมมีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้
  - 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าโปรแกรมไม่มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม



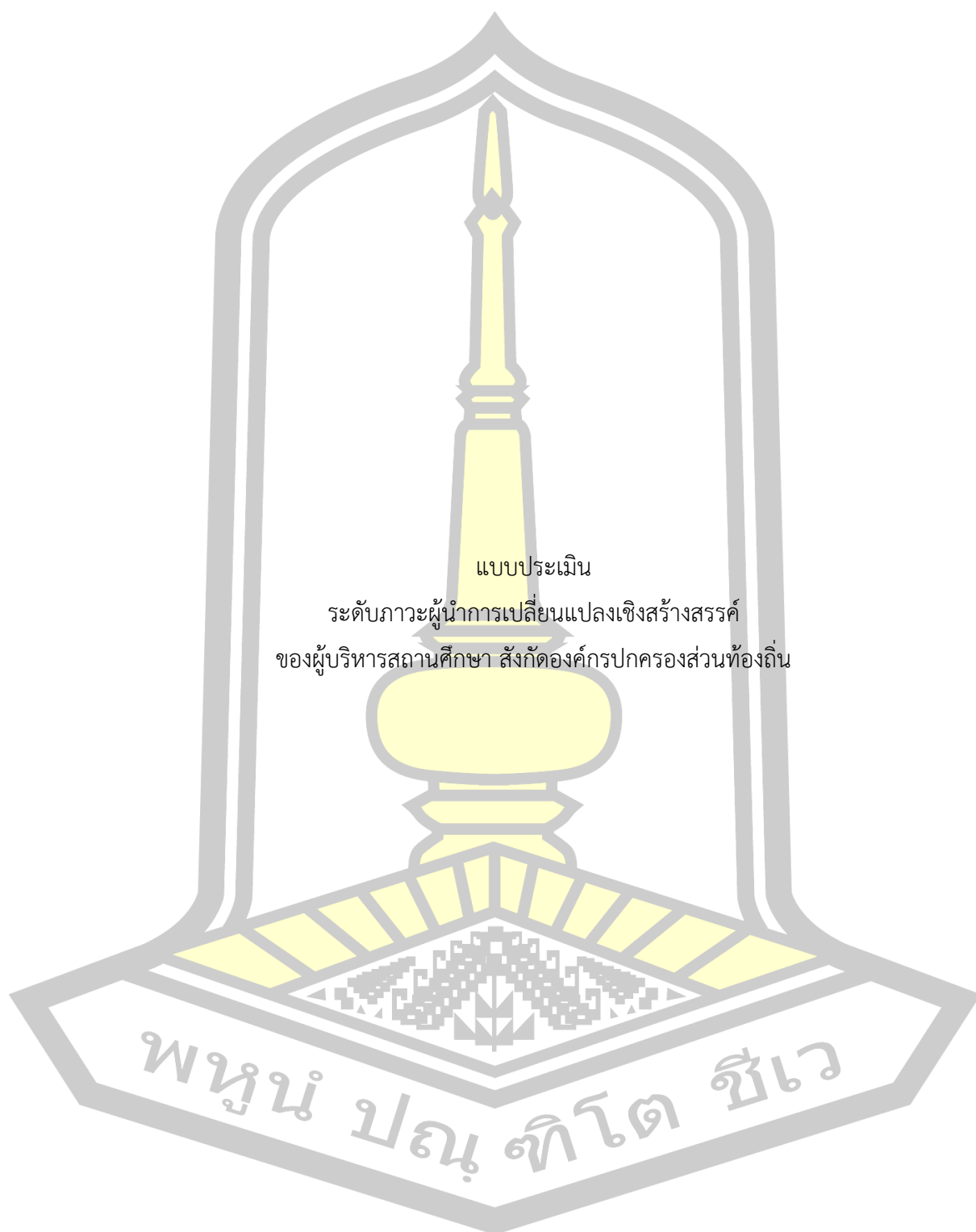
ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	Module 2 : การสร้างแรงบันดาลใจ (Creativity)										
5	Module 3 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)										
6	Module 4 : การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ (intellectual stimulation)										
7	Module 5 : การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation)										
8	Module 6 : การทำงานเป็นทีม (Teamwork)										
ขั้นที่ 3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และบูรณาการจากการปฏิบัติงาน											
9	การศึกษาการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์										
10	การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนา ในสถานศึกษาของตนเอง										
11	การศึกษาดูงาน										
12	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถามด้วยการ ระดมความคิดเห็น										
ขั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์											
13	การประเมินผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์										
14	การทดสอบความรู้พื้นฐานหลังการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์										
15	การประเมินความพึงพอใจในการใช้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....



**แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

**คำชี้แจง**

กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาแต่ละข้อว่า ท่านมีพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในระดับใด จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดแล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

- 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด  
4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มาก  
3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ปานกลาง  
2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์น้อย  
1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์น้อยที่สุด

ประเด็นประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>					
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
2. การนำเอามุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์					
3. การเผยแพร่ พันธกิจ กลยุทธ์ และทำความเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร					
4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์					
5. การกระตุ้นใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม					
6. กระตุ้นให้บุคลากรร่วมคิดร่วมทำ					
7. การทำงานอย่างมีระบบและสอดคล้องกับกลยุทธ์					
8. การร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินวิสัยทัศน์					
9. การนำผลการประเมินมาใช้จริง					
10. การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน					
11. การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน					
12. การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจในการทำงาน					

ประเด็นประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
13. การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน					
14. ยกย่องและสร้างความรู้สึภาคภูมิใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
15. การแสดงออกถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร					
16. การมีสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี					
17. การปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น					
18. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
19. การสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1. การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร					
2. การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน					
3. การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ					
4. สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร					
5. การสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน					
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
1. การยอมรับในความแตกต่าง จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน					
2. การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง					
3. การกระจายความรับผิดชอบของภาระงานในองค์กร					
4. การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล					
5. สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล					
6. การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มีการแบ่งแยก					



ประเด็นประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
7. สร้างแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้					
8. การยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ที่มีผลงานหรือมีความสำเร็จ					
9. การให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงานต่าง ๆ					
10. การสร้างทีมที่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร					
11. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยก					
12. การใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
13. ส่งเสริมความรับผิดชอบและควบคุมตนเองของสมาชิกในองค์กร					
14. สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร					
15. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์</b>					
1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่					
2. การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์					
3. กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคิดนอกกรอบในการทำงาน					
4. การแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน					
5. การมีสติปัญญาในการบูรณาการความคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร					
6. การแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ นำมาใช้ในการคิดเพื่อพัฒนาองค์กร					
7. คำสั่งถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล					
8. มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ					
9. การไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง					
10. การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม					
11. ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม					
12. มีความสามารถในการสังเคราะห์ปัญหารอบด้าน					
13. มีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส					
14. มีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ					

ประเด็นประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
<b>การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว</b>					
1. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หาเหตุผลได้					
2. มีความเข้าใจในสถานการณ์ ปรับความคิดเข้ากับสถานการณ์ได้					
3. การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล					
4. มีทักษะในการแก้ปัญหา และเข้าใจวิธีการปรับตัวในการทำงาน					
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในความคิด วิธีการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน					
6. เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น					
7. นำแนวคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
8. มีอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย					
9. เต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง					
10. ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ					
<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
1. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด					
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน					
4. การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา					
5. ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ ยุติธรรม					
6. ให้คำแนะนำ ปรึกษาและรับฟังปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม					
7. มอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว					
8. มีความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้					



## แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

### คำชี้แจง

1. แบบทดสอบฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ให้ผู้เข้ารับการทดสอบความรู้ทำเครื่องหมายกากบาท (x) ทับตัวอักษรหน้าคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว
3. แบบทดสอบชุดนี้มีทั้งหมด 50 ข้อ คะแนนเต็ม 50 คะแนน

- 
1. องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อใด
    - ก. การมีวิสัยทัศน์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการทำงานเป็นทีม
    - ข. การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และการทำงานเป็นทีม
    - ค. การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการทำงานเป็นทีม
    - ง. การมีวิสัยทัศน์ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ การมีจินตนาการ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการทำงานเป็นทีม
  2. รูปแบบขั้นตอนอารมณ์ของบุคคลที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจะมีอยู่ 4 ขั้นตอน ตามลำดับคือข้อใด
    - ก. ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , โกรธและต่อต้าน , รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม, ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว
    - ข. โกรธและต่อต้าน , ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม, ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว
    - ค. โกรธและต่อต้าน , ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , ผลการทำงานตกต่ำ, รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม
    - ง. ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , โกรธและต่อต้าน , ผลการทำงานตกต่ำ , ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

3. Force Field Analysis เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนใด

- ก. การสร้างทีมเจ้าภาพ
- ข. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง
- ค. การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด
- ง. การดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

4. ข้อใดคือความหมายของคำว่า วิสัยทัศน์ที่ดี (Good Vision)

- ก. การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ การมีเป้าหมายและความสำเร็จ
- ข. การพัฒนาองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ความสำเร็จขององค์กร
- ค. มีขอบเขตการปฏิบัติงาน ความเป็นเลิศขององค์กร ความศรัทธาในเชิงบวกสู่การพัฒนาขององค์กร
- ง. การสร้างแรงจูงใจและการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่ความสำเร็จ

5. กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วยข้อใด

- ก. มองอดีต สู่ปัจจุบัน มุ่งอนาคตสู่เป้าหมายการพัฒนา
- ข. ศึกษาสภาพปัจจัย กำหนดเป้าหมาย วางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
- ค. วิเคราะห์ปัญหา กำหนดยุทธศาสตร์ วางเป้าหมายสู่ความสำเร็จ
- ง. ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วางเป้าหมายอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์

6. วิธีการที่ใดอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์คือข้อใด

- ก. การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม
- ข. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- ค. การยึดตามกรอบนโยบายและการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน
- ง. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย

7. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นหน้าที่ของใคร

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

8. พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดพลังกับผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการทำงาน โน้มน้าวให้ผู้ตามทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ เป็นข้อความที่กล่าวถึงองค์ประกอบข้อใด

- ก. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- ข. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

- ค. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- ง. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
9. ข้อใดคือความสำคัญและประโยชน์ของการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ก. สามารถสร้างจินตนาการสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ข. สร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและการเรียนรู้สามารถสร้างคุณค่าของทีมงาน ช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ ขององค์กร
- ค. สร้างประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาารูปแบบการพัฒนางองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยสามารถสร้างสรรค์งานโดยเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
- ง. สร้างแนวทางการพัฒนาบุคลากร ระบบการวางแผนการทำงานร่วมกันสู่เป้าหมาย โดยการร่วมกันคิดร่วมกันพัฒนาโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
10. สี่ด้านหลักขององค์การที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตามข้อใด
- ก. โครงสร้างองค์การ , การสื่อสารขององค์การ , กระบวนการทำงาน , วัฒนธรรม
- ข. โครงสร้างองค์การ , บุคลากร , กระบวนการทำงาน , วัฒนธรรม
- ค. โครงสร้างองค์การ , บุคลากร , สภาพแวดล้อมขององค์การ , วัฒนธรรม
- ง. โครงสร้างองค์การ , บุคลากร , กระบวนการทำงาน , การสื่อสารขององค์การ
11. ข้อใด ไม่ใช่ คุณสมบัติของ Change Agent
- ก. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- ข. มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ
- ค. ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
- ง. จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร และเวลา
12. ข้อใด คือลำดับขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ถูกต้อง
- ก. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การสร้างทีมเจ้าภาพ , การวางแผน และกำหนดตัวชี้วัด , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- ข. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การสร้างทีมเจ้าภาพ , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง , การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด
- ค. การสร้างทีมเจ้าภาพ , การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การวางแผน และกำหนดตัวชี้วัด , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- ง. การสร้างทีมเจ้าภาพ , การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง , การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด

13. ขั้นตอนใดสำคัญที่สุดในการพัฒนาทีมงาน
- ก. การกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน  
ข. การสร้างความร่วมมือร่วมใจ  
ค. การสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน  
ง. การระดมสมอง
14. ข้อใด คือหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- ก. ความไว้วางใจในการทำงาน  
ข. การใช้ข้อมูลร่วมกัน  
ค. หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน  
ง. ถูกทุกข้อ
15. TEAMWORK อักษร M น่าจะเกี่ยวข้องกับข้อใดมากที่สุด
- ก. เชื่อถือได้  
ข. แบ่งปันผลประโยชน์  
ค. โอกาส  
ง. การบริหารจัดการ
16. ข้อใด ไม่ใช่ ตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม
- ก. การสร้างความไว้วางใจ  
ข. การคิดเชิงระบบ  
ค. มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม  
ง. การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน
17. ผู้บริหารท่านใดมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด
- ก. ผอ.แดง กล่าวชมครูในโรงเรียนทุกครั้งที่ได้จัดงานร่วมกับชุมชน  
ข. ผอ.ขาว ร่วมกับคณะครูในโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ  
ค. ผอ.เขียว เป็นประธานในการประชุมผู้ปกครองและดำเนินการประชุมได้อย่างยอดเยี่ยม  
ง. ผอ.ส้ม นำคณะครูร่วมกับชุมชนในการจัดงานประจำปีของท้องถิ่น
18. ข้อใดหมายถึงการทำงานเป็นทีมตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.
- ก. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- ข. ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- ค. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม
- ง. การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

19. เป็นโครงสร้างองค์การที่พยายามลดลำดับสายการให้สั่งลง และมีการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทำให้มีประสิทธิภาพ

- ก. องค์การแนวนราบ (Horizontal Organization)
- ข. องค์การแบบ Modular (Modular Organization)
- ค. องค์การเสมือน (Virtual Organization)
- ง. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)

20. องค์ประกอบใดมีความต้องการพัฒนาได้เป็นอันดับแรก

- ก. วิสัยทัศน์
- ข. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- ค. ความคิดสร้างสรรค์
- ง. สร้างแรงบันดาลใจ

21. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศหมายถึงองค์ประกอบใด

- ก. องค์ประกอบวิสัยทัศน์
- ข. องค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญา
- ค. องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์
- ง. องค์ประกอบสร้างแรงบันดาลใจ

22. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมสร้างอารมณ์ขันในการทำงานสามารถช่วยส่งเสริมการทำงานด้านใดบ้าง

- ก. การสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
- ข. การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทำงานสู่ความสำเร็จ
- ค. การนำไปสู่การทำงานเชิงสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน
- ง. การสร้างทีมงานลดความขัดแย้งในองค์กร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

23. ตัวชี้วัด การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการ การมีความคล่องแคล่วในการคิด การมีความยืดหยุ่นในการคิด และ การมีความคิดละเอียดลออ เป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบใด

- ก. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- ข. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- ค. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- ง. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

24. พฤติกรรมการมีความริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่ หมายถึงข้อใด

- ก. การสนทนา
- ข. การสร้างจินตนาการร่วมกัน
- ค. การอภิปราย
- ง. การสร้างจิตสำนึกความตระหนักร่วมกัน





31. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติที่เฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจ ใส่ใจในความต้องการ การกระจายความรับผิดชอบ หรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ เป็นข้อความที่กล่าวถึงองค์ประกอบข้อใด

- ก. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- ข. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- ค. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- ง. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

32. การแบ่งงานและมอบหมายงานหลักที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติคือข้อใดถูกต้อง

- ก. จัดแบ่งงานให้ทุกคนได้มีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบ
- ข. จัดแบ่งงานโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน
- ค. ผู้รับงานมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
- ง. ถูกทุกข้อ

33. กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามปัจจัย 4 ด้านประกอบด้วย

- ก. สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย
- ข. จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส
- ค. วัฒนธรรม ประเพณี เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
- ง. สิ่งแวดล้อมภายใน สิ่งแวดล้อมภายนอก สังคมและวัฒนธรรม ประเพณี

34. การมองอนาคตภาพของผู้นำและสมาชิกในองค์กร การกำหนดเป้าหมายปลายทางที่องค์กรต้องการสู่ความสำเร็จโดยเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม เข้ารวมกัน หมายถึงข้อใด

- ก. เป้าหมาย (Goal)
- ข. พันธกิจ (Mission)
- ค. วิสัยทัศน์ (Vision)
- ง. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

35. การแสดงออกอย่างเปิดเผย มีความเชื่อมั่น ให้การสนับสนุนต่อบุคคลอื่นและองค์การคือ ลักษณะผู้นำที่มีลักษณะใด

- ก. การมีความคิดยืดหยุ่น
- ข. การมีความไว้วางใจ
- ค. การมีจินตนาการ
- ง. การมีวิสัยทัศน์



41. ข้อใดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
- การทบทวนวิสัยทัศน์
  - สื่อสารให้เห็นถึงความสอดคล้องหรือตรงกับงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
  - สื่อสารวิสัยทัศน์ซ้ำหลายครั้งหรือบ่อยครั้งเท่าที่จะทำได้
  - การหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์เครือข่าย
42. ข้อใดไม่ใช่ลักษณะสำคัญของกระบวนการพัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมทั้งระบบ
- การจัดให้ครบวงจร (complete cycle)
  - การลงมือปฏิบัติตามแผน (I-implement)
  - การพัฒนาให้ครอบคลุมทุกส่วนของระบบโรงเรียน (total development)
  - เน้นการบูรณาการเข้าสู่ระบบงาน (built-in)
43. คุณครูสมศรี ตรงต่อเวลามากใครมาเข้าห้องเรียนช้า 10 นาทีจะไม่อนุญาตให้เข้าห้องเรียน แสดงว่ายังขาดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านใด
- Vision
  - Imagination
  - Flexibility
  - Reflective practice
44. “การไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ คิดนอกกรอบ คิดอิสระ” ตรงกับคุณลักษณะตรงกับข้อใดของผู้บริหารสถานศึกษา
- การมีวิสัยทัศน์
  - การมีจินตนาการ
  - การมีความยืดหยุ่น
  - การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล
45. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จะส่งผลต่อนักเรียนอย่างไร
- ครูและนักเรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข
  - นักเรียนมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
  - ครูและนักเรียนการแสดงออกในทางที่สร้างสรรค์
  - ถูกทุกข้อ
46. ข้อใด คือ ผู้บริหารที่มีกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
- ผอ.นพรัตน์ร่วมกับชุมชนตัดตกแต่งต้นไม้หน้าโรงเรียน
  - ผอ.กัณฑ์ตั้งเป้าหมายการพัฒนาครู และจัดทำโครงการตามเป้าหมาย
  - ผอ.อุตรีได้เงินบริจาคสร้างอาคารเรียนใหม่ เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้
  - ผอ.วรวุฒิร่วมกับคณะครูพัฒนาผลคะแนน NT ของนักเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมาย
47. ข้อใด คือ กระบวนการพัฒนาองค์กร
- การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร
  - ลงมือปฏิบัติการ
  - การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร
  - ถูกทุกข้อ

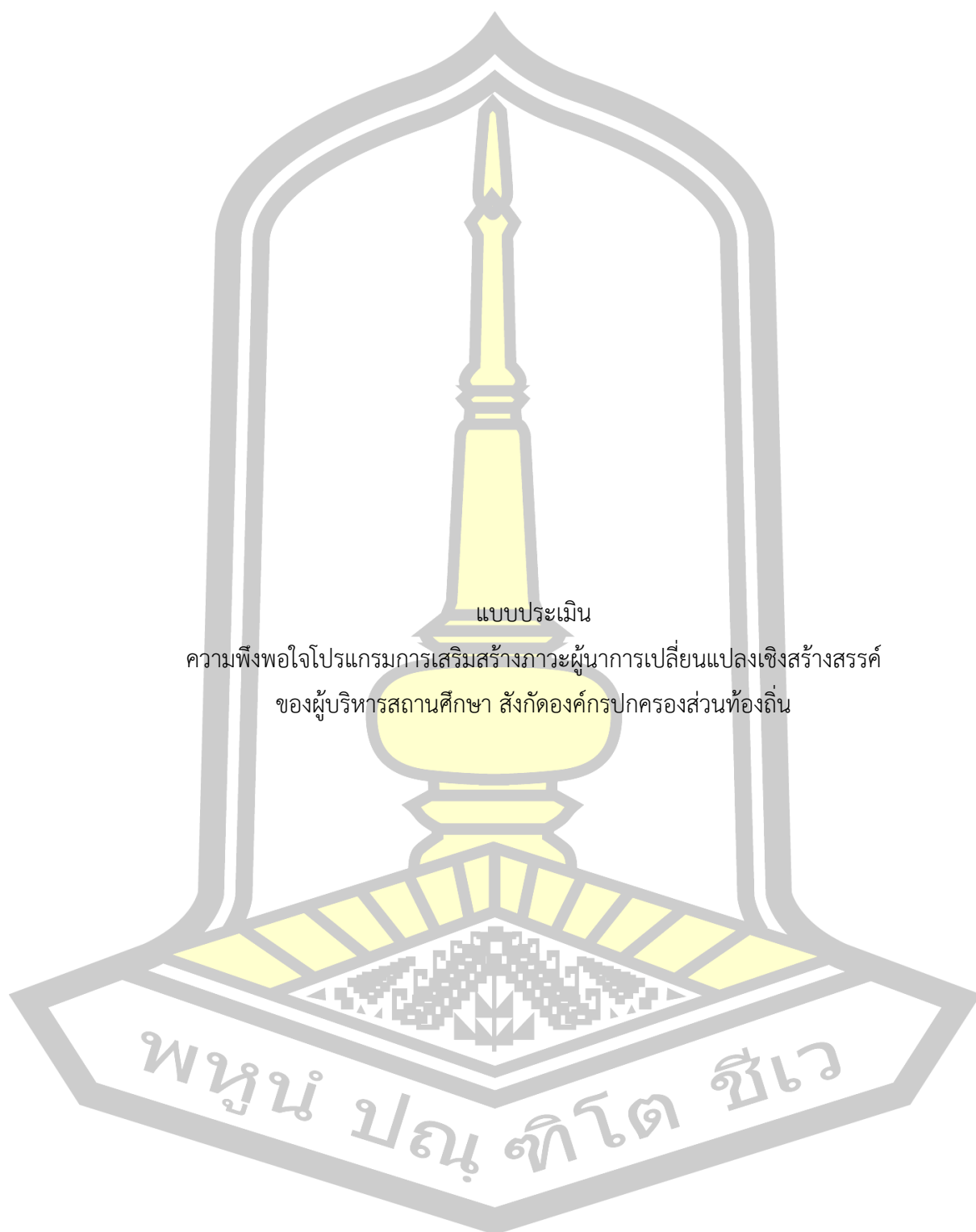
48. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารบนพื้นฐานตามข้อใดต่อไปนี้
- ก. สื่อสารต่อไปตรงมา  
ข. สื่อสารตามสถานที่ที่เป็นจริง  
ค. สื่อสารบนข้อมูลที่ถูกต้อง  
ง. สื่อสารโดยใช้ปัญญาควบคุม
49. ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค SWOT Analysis ตรงกับข้อใด
- ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การสำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผน  
ข. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแผนว่ามีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จเพียงใด  
ค. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินการขององค์การ  
ง. การวิเคราะห์วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ
50. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร
- ก. เป็นองค์กรที่ทันสมัย (Virtual Organization)  
ข. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)  
ค. ใช้เทคนิคการบริหารเวลา (Just in Time)  
ง. ถูกทั้ง 1, 2, 3

\*\*\*\*\*

ชื่อ - สกุล .....

โรงเรียน .....

พูน ปณ ทิโต ชเว



แบบประเมิน

ความพึงพอใจโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พหุ ประจักษ์ โท ชีวะ

**แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินความพึงพอใจการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฉบับนี้ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามโปรแกรมพัฒนาฯ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความพึงพอใจการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามแบบปลายเปิด

**ตอนที่ 1 ความพึงพอใจการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

**คำชี้แจง**

ท่านมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อยู่ในระดับใด กรุณาเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความพึงพอใจในตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนามากที่สุด

4 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนามาก

3 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนานปานกลาง

2 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาน้อย

1 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาน้อยที่สุด

พูน ปณ ทิโต ชเว

รายการประเมิน		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการประเมินก่อนการพัฒนา</b>						
1.	การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์					
2.	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา					
3.	ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
<b>ด้านการพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม</b>						
4.	การประเมินก่อนและหลังการพัฒนา					
5.	โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความชัดเจน					
6.	Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)					
7.	Module 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)					
8.	Module 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)					
9.	Module 4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)					
10.	Module 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (The Flexibility and Adaptability)					
11.	Module 6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)					
12.	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเหมาะสม					



รายการประเมิน		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
13.	วิทยากรมีความรู้ความสามารถตรงกับเรื่องที่ทำให้ความรู้					
14.	กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา					
15.	เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
16.	สถานที่ศึกษาดูงานมีความเหมาะสม					
<b>ด้านการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่</b>						
17.	การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียน					
18.	ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์กับคณะครูในโรงเรียน					
19.	การติดตามผลหลังการพัฒนา มีความชัดเจนและเหมาะสม					
20.	การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้					

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

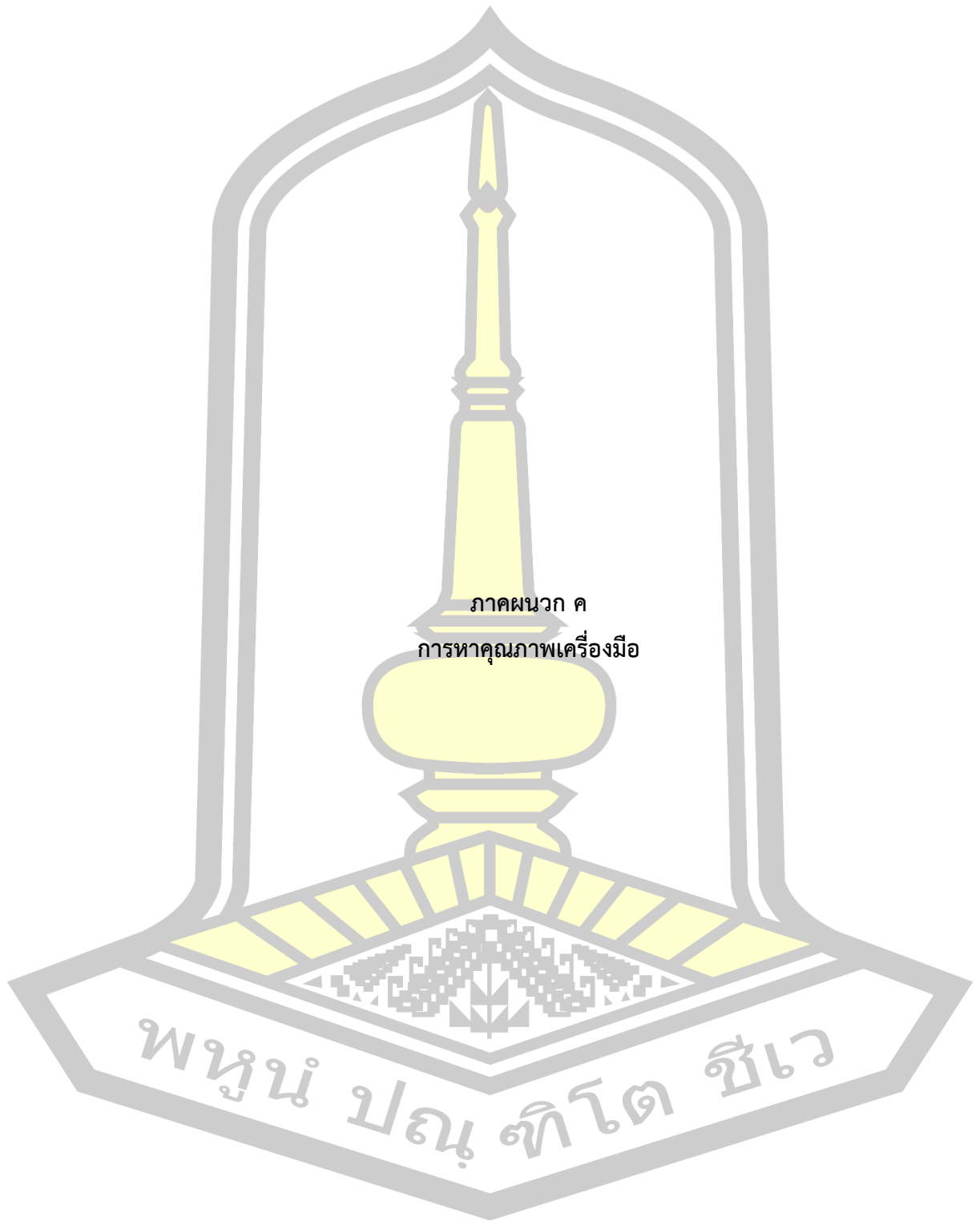
.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....



ภาคผนวก ค  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

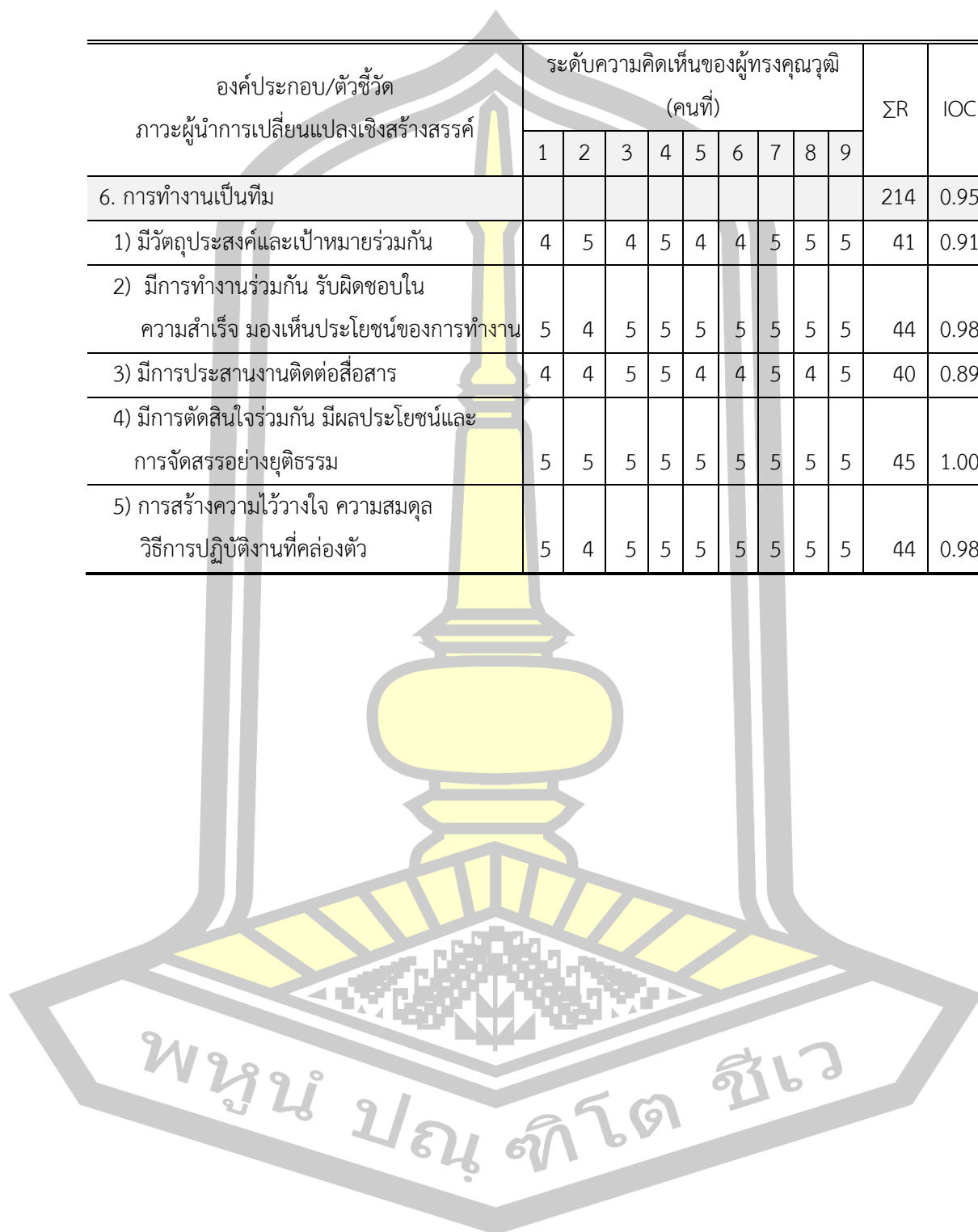
องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)									ΣR	IOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย										327	0.91
1) การสร้างวิสัยทัศน์	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	0.89
2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43	0.96
3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่าง ที่ดี	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	0.89
4) การทำงานเป็นทีมมีความคิดเชิงกลยุทธ์	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	0.89
5) การประเมินวิสัยทัศน์	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43	0.96
6) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	0.87
7) การเห็นคุณค่าในตนเอง	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	0.93
8) ความฉลาดทางอารมณ์	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	0.89
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย										121	0.90
1) การสร้างแรงจูงใจ	4	4	5	5	5	5	5	4	5	42	0.93
2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีใน การทำงาน	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	0.89
3) การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ในการ ทำงาน (เพิ่มเติม)	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	0.87
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล										254	0.94
1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43	0.96
2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความ มั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	0.89
3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	0.96
4) การเป็นที่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และที่ปรึกษา	4	5	5	5	4	5	5	5	5	43	0.96

ตาราง 42 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)									ΣR	IOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบ เป็นรายบุคคล	4	4	5	4	5	4	5	5	5	41	0.91
6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่ามี ความสำคัญ	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	0.98
4. การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิด สร้างสรรค์										301	0.96
1) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1.00
2) การมีความคิดเชิงบูรณาการ	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	0.98
3) การมีความคล่องแคล่วในการคิด	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43	0.96
4) การมีความยืดหยุ่นในการคิด	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	0.96
5) การมีความคิดละเอียดลออ	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	0.98
6) การมีแนวคิดในการแสวงหาความรู้ (เพิ่มเติม)	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39	0.87
7) การมีความคิดอย่างเป็นระบบ (เพิ่มเติม)	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	0.96
5. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว										250	0.93
1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	0.87
2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการ และกระบวนการทำงานต่าง ๆ	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42	0.93
3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ	5	4	5	4	4	4	5	5	5	41	0.91
4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิดไม่ตก อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	0.93
5) การมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง (เพิ่มเติม)	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	0.96
6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม (เพิ่มเติม)	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	0.96

ตาราง 42 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)									ΣR	IOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
6. การทำงานเป็นทีม										214	0.95
1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	4	5	4	5	4	4	5	5	5	41	0.91
2) มีการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบใน ความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	0.98
3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	0.89
4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และ การจัดสรรอย่างยุติธรรม	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1.00
5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุล วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	0.98



ค่าดัชนีความเที่ยงตรงของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รายการตรวจสอบและประเมิน	ความสอดคล้อง (ผู้เชี่ยวชาญคนที่)					ΣR	IOC
	1	2	3	4	5		
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>							
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์							
2. การนำเอามุมมองและแนวคิดของทุกภาคส่วนมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์							
3. การเผยแพร่ พันธกิจ กลยุทธ์ และทำความเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร							
4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์							
5. การกระตุ้นใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม							
6. กระตุ้นให้บุคลากรร่วมคิดร่วมทำ							
7. การทำงานอย่างมีระบบและสอดคล้องกับกลยุทธ์							
8. การร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินวิสัยทัศน์							
9. การนำผลการประเมินมาใช้จริง							
10. การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน							
11. การสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน							
12. การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจในการทำงาน							
13. การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน							
14. ยกย่องและสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน							
15. การแสดงออกถึงพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร							
16. การมีสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี							
17. การปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น							
18. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน							

รายการตรวจสอบและประเมิน	ความสอดคล้อง (ผู้เชี่ยวชาญคนที่)					ΣR	IOC
	1	2	3	4	5		
19. การสร้างจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงภารกิจร่วมกันในองค์กร							
การสร้างแรงบันดาลใจ							
1. การกระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร							
2. การให้รางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน							
3. การตั้งมาตรฐานและกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ							
4. สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร							
5. การสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ เพื่ออุทิศตน เสียสละด้วยความเต็มใจในการทำงาน							
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
1. การยอมรับในความแตกต่าง จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน							
2. การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสมอภาค เท่าเทียม เป็นกันเอง							
3. การกระจายความรับผิดชอบของภาระงานในองค์กร							
4. การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล							
5. สนับสนุนแหล่งข้อมูลทรัพยากรเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล							
6. การเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม ไม่มี การแบ่งแยก							
7. สร้างแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้							
8. การยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ที่มีผลงานหรือมีความสำเร็จ							
9. การให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงานต่าง ๆ							
10. การสร้างทีมพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากร							
11. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยก							
12. การใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์							

รายการตรวจสอบและประเมิน	ความสอดคล้อง (ผู้เชี่ยวชาญคนที่)					ΣR	IOC
	1	2	3	4	5		
13. ส่งเสริมความรับผิดชอบและควบคุมตนเองของสมาชิกในองค์กร							
14. สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร							
15. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ							
การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์							
1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่							
2. การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์							
3. กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคตินอกกรอบในการทำงาน							
4. การแสวงหาแนวคิดหลักในการทำงานร่วมกัน							
5. การมีสติปัญญาในการบูรณาการความคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร							
6. การแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ นำมาใช้ในการคิดเพื่อพัฒนาองค์กร							
7. คำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล							
8. มีทักษะการตัดสินใจที่รอบคอบ							
9. การไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง							
10. การมีศิลปะในการระดมความคิดที่เหมาะสม							
11. ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม							
12. มีความสามารถในการสังเคราะห์ปัญหาารอบด้าน							
13. มีความคิดเชิงบวก มองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส							
14. มีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ							
การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว							
1. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หาเหตุผลได้							
2. มีความเข้าใจในสถานการณ์ ปรับความคิดเข้ากับสถานการณ์ได้							
3. การแสดงข้อโต้แย้ง ด้วยความสุภาพและด้วยเหตุผล							



รายการตรวจสอบและประเมิน	ความสอดคล้อง (ผู้เชี่ยวชาญคนที่)					ΣR	IOC
	1	2	3	4	5		
4. มีทักษะในการแก้ปัญหา และเข้าใจวิธีการปรับตัวในการทำงาน							
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในความคิด วิธีการทำงาน อย่างเท่าเทียมกัน							
6. เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น							
7. นำแนวคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน							
8. มีอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย							
9. เต็มใจที่จะเรียนรู้และยอมรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง							
10. ให้ความสำคัญอิสระในการตัดสินใจ							
การทำงานเป็นทีม							
1. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
2. ยึดมั่นในทิศทางและจุดหมายการทำงานที่กำหนด							
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน รับผิดชอบในความสำเร็วมองเห็นประโยชน์ของการทำงาน							
4. การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงาน ได้อย่างหลากหลาย และทันต่อเวลา							
5. ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการจัดสรรอย่างผลประโยชน์ยุติธรรม							
6. ให้คำแนะนำ ปรึกษาและรับฟังปัญหาในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทีม							
7. มอบความไว้วางใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว							
8. มีความเชื่อมั่นในทีมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้							

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	71

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	290.9333	1271.168	.66	.989
A2	290.9333	1272.823	.69	.989
A3	290.7333	1260.754	.76	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A4	290.8333	1271.937	.69	.989
A5	291.1667	1264.144	.71	.989
A6	290.9333	1270.202	.68	.989
A7	290.9333	1261.582	.71	.989
A8	290.7667	1267.633	.69	.989
A9	290.9333	1274.823	.73	.989
A10	290.9000	1259.748	.82	.989
A11	290.8000	1271.062	.58	.989
A12	290.9000	1259.748	.77	.989
A13	290.9000	1266.024	.64	.989
A14	290.8667	1259.706	.80	.989
A15	290.9333	1271.168	.66	.989
A16	290.9333	1272.823	.69	.989
A17	290.7333	1260.754	.76	.989
A18	290.8333	1271.937	.69	.989
A19	291.1667	1264.144	.71	.989
B1	290.7333	1261.168	.81	.989
B2	290.8667	1261.499	.82	.989
B3	290.7000	1273.183	.65	.989
B4	291.0333	1261.689	.73	.989
B5	290.7667	1273.909	.60	.989
C1	290.8333	1263.661	.70	.989
C2	290.9000	1263.128	.75	.989
C3	291.0000	1270.069	.63	.989
C4	291.0000	1257.103	.79	.989
C5	290.8000	1265.269	.76	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C6	290.6667	1253.954	.87	.989
C7	290.9000	1260.369	.81	.989
C8	290.9000	1269.679	.73	.989
C9	290.7333	1269.651	.75	.989
C10	290.8667	1261.913	.81	.989
C11	290.8000	1259.545	.88	.989
C12	290.8000	1260.924	.85	.989
C13	290.7000	1254.010	.88	.989
C14	290.8333	1262.075	.69	.989
C15	290.7667	1274.599	.59	.989
D1	290.6667	1259.816	.75	.989
D2	290.6000	1260.800	.77	.989
D3	290.8667	1262.464	.74	.989
D4	290.9000	1260.990	.80	.989
D5	290.7667	1273.909	.60	.989
D6	290.8333	1267.730	.67	.989
D7	290.8667	1276.120	.70	.989
D8	290.8333	1277.661	.62	.989
D9	290.8000	1272.441	.66	.989
D10	291.0333	1268.102	.77	.989
D11	290.7333	1258.064	.81	.989
D12	290.8000	1266.786	.72	.989
D13	290.8667	1251.706	.85	.989
D14	290.9000	1275.541	.77	.989
E1	290.8667	1271.154	.61	.989
E2	290.6333	1267.757	.75	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E3	290.7333	1257.030	.83	.989
E4	290.5667	1256.530	.85	.989
E5	290.5667	1266.944	.75	.989
E6	290.5667	1257.771	.82	.989
E7	290.6000	1257.490	.83	.989
E8	290.8000	1258.993	.73	.989
E9	290.5667	1268.461	.72	.989
E10	290.6000	1259.834	.79	.989
F1	290.6667	1259.126	.77	.989
F2	290.6333	1253.551	.86	.989
F3	290.8667	1261.913	.81	.989
F4	290.8000	1259.545	.88	.989
F5	290.8000	1260.924	.85	.989
F6	290.7000	1254.010	.88	.989
F7	290.8000	1260.924	.85	.989
F8	290.7000	1254.010	.88	.989



ตาราง 43 ดัชนีความสอดคล้องความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่	รายการตรวจสอบ	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ									ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>												
1	หลักการของโปรแกรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
2	เป็นโปรแกรมที่ใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
3	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
4	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
5	เป้าหมายของโปรแกรมมีความชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
6	เป้าหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
7	เป็นโปรแกรมที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกประสบการณ์ระหว่างกัน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
8	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้บริหารงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	รายการตรวจสอบ	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ									ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
<b>ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา</b>												
9	ชุดกิจกรรมการพัฒนา แหล่งเรียนรู้ของโปรแกรมมีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
10	เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมมีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
11	การจัดลำดับเนื้อหากิจกรรมพัฒนา มีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
12	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนา มีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.89
13	สื่อวีดิทัศน์ ที่ใช้ประกอบเสริม เนื้อหา มีความถูกต้อง เหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
14	กระบวนการพัฒนาตามโปรแกรมมีความเหมาะสม ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
15	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
<b>ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินผล</b>												
16	เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลมีความชัดเจน ครอบคลุมและตรงกับสิ่งที่ต้องการประเมิน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
17	วิธีการวัดและประเมินผลตรงกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
18	การวัดและประเมินผล ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	รายการตรวจสอบ	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ									ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
<b>ส่วนที่ 4 ผลสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้</b>												
19	ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
20	ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะและความรู้ไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนได้จริง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
21	ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะและความรู้ไปใช้ในการประสานประโยชน์ด้านการศึกษากับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้จริง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
22	สารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00

พูน ปณ ทิโต ชิว



ตาราง 44 ดัชนีความสอดคล้องความเป็นไปได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่	รายการตรวจสอบ	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ									ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>												
1	หลักการของโปรแกรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
2	เป็นโปรแกรมที่ใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
3	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
4	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
5	เป้าหมายของโปรแกรมมีความชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
6	เป้าหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
7	เป็นโปรแกรมที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกประสบการณ์ระหว่างกัน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
8	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้บริหารงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00

ตาราง 44 (ต่อ)

ที่	รายการตรวจสอบ	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ									ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
<b>ส่วนที่ 2</b> โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา												
9	ชุดกิจกรรมการพัฒนา แหล่งเรียนรู้ของโปรแกรมมีความเหมาะสม	1	0	1	1	1	1	1	0	1	7	0.78
10	เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมมีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
11	การจัดลำดับเนื้อหากิจกรรมพัฒนาที่มีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
12	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาที่มีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.89
13	สื่อวีดิทัศน์ ที่ใช้ประกอบเสริมเนื้อหาที่มีความถูกต้อง เหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
14	กระบวนการพัฒนาตามโปรแกรมมีความเหมาะสม ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
15	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
<b>ส่วนที่ 3</b> เครื่องมือประเมินผล												
16	เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลมีความชัดเจน ครอบคลุมและตรงกับสิ่งที่ต้องการประเมิน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
17	วิธีการวัดและประเมินผลตรงกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
18	การวัดและประเมินผล ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00

ตาราง 44 (ต่อ)

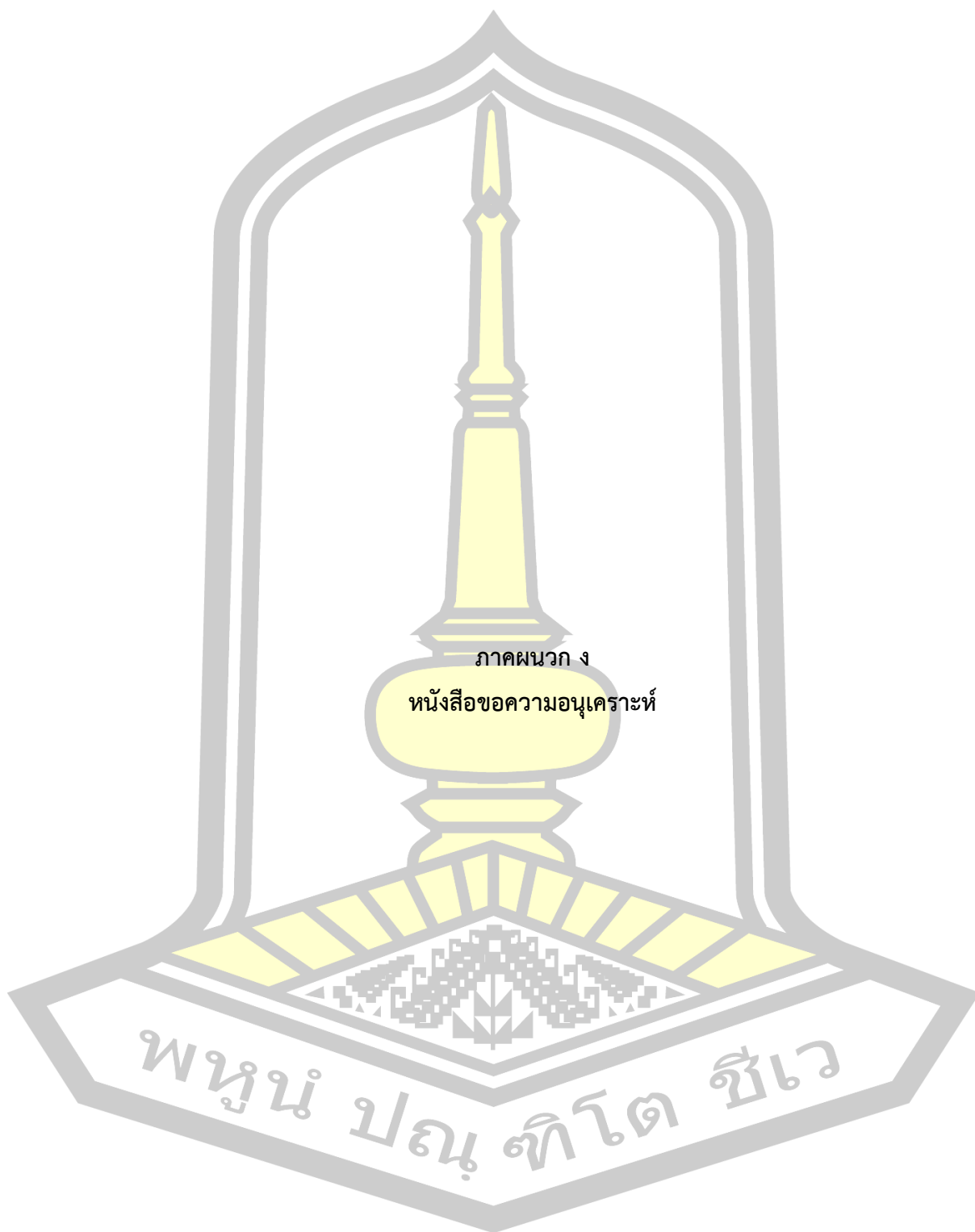
ที่	รายการตรวจสอบ	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ									ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
<b>ส่วนที่ 4 ผลสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้</b>												
19	ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
20	ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะและความรู้ไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนได้จริง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
21	ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะและความรู้ไปใช้ในการประสานประโยชน์ด้านการศึกษากับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้จริง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
22	สารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00

พหุบัณฑิต ชีวะ

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา  
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	11	5.00	5.00	5.00	.00
A2	11	5.00	5.00	5.00	.00
A3	11	3.00	5.00	4.36	.81
A4	11	4.00	5.00	4.36	.50
A5	11	5.00	5.00	5.00	.00
A6	11	5.00	5.00	5.00	.00
A7	11	4.00	5.00	4.73	.47
A8	11	4.00	5.00	4.82	.40
A9	11	5.00	5.00	5.00	.00
A10	11	5.00	5.00	5.00	.00
A11	11	4.00	5.00	4.73	.47
A12	11	4.00	5.00	4.82	.40
A13	11	4.00	4.00	4.00	.00
A14	11	4.00	5.00	4.91	.30
A15	11	4.00	5.00	4.91	.30
A16	11	5.00	5.00	5.00	.00
A17	11	4.00	5.00	4.73	.47
A18	11	4.00	5.00	4.82	.40
A19	11	4.00	5.00	4.82	.40
A20	11	5.00	5.00	5.00	.00
Valid N (listwise)	11				



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิตร ภิรมย์รัตน์

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484





ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายู อีระวณิชตระกูล

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคตัง

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.ประพนธ์ หลีสสิน

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.รัชนี้ ชังชู

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1054

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงศ์

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1008

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง

ด้วย นายวรวิทย์ อ้นปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนั้น

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1008

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายู อีระวณิชตระกูล

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484





ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1008

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1008

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. ปรีชา การสะอาด

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1008

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.อาทิตย์ อัจฉาญ

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*วิมล โสมยา*

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิมล โสมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1031

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้อนุญาตให้ นายวรวิทย์ อันปัญญา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1030

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1030

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 เมษายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1030

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จingsorn โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1030

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 เมษายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิตร ภิรมย์รัตน์

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484





ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1030

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผศ.ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก พรศรีมา

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จingsak โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน รองศาสตราจารย์.ดร.จิณวัตร ปะโคคัง

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิ่งสรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.รัชณี ชังชู

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484





ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เอกชัย ชินโคตร

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1179

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ประพนธ์ หลีสิน

ด้วย นายวรวุฒิ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 086242848



ที่ อว. 0605.5(2) / ว 1180

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ  
เรียน

ด้วย นายวรวิทย์ อันปัญญา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวรวิทย์ อันปัญญา ทำการทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0862428484

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวรุฒิ อันปัญญา
วันเกิด	วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 151 หมู่ที่ 13 ตำบลพระลับ อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนทัน สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2533 ประถมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูมหาสารคาม มหาสารคาม พ.ศ. 2536 ประถมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูมหาสารคาม มหาสารคาม พ.ศ. 2542 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2546 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2551 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนันต์ ปณฺ สกฺติ สกฺติ