

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

วิทยานิพนธ์
ของ
กัญพัชร แสงกล้า

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

ธันวาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

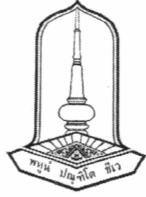


การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

วิทยานิพนธ์
ของ
กัญพัชร แสงกล้า

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
ธันวาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม





คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวกัญพัชร แสงกล้า
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รศ.ดร.ประสาธน์ เนืองเฉลิม) (กรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

ช.ว.ร.ส
..... กรรมการ
(ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

สุวิทย์ จุลสุวรรณ
..... กรรมการ
(ผศ.ดร.สุวิทย์ จุลสุวรรณ) (กรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

อ.อ.อ.อ.
..... กรรมการ
(พล.อ.ต.ดร.อนันต์ ศรีอำไพ) (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

ช.ว.ร.ส
.....
(ผศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ช.
.....
(ศ.ดร.ประดิษฐ์ เทอดทูล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ 19 เดือน ๕.๑. พ.ศ. 2560

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ เสนอแนะและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ติดตามความเอาใจใส่ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนื่องเฉลิม ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และพลอากาศตรี ดร.อนันต์ ศรีอำไพ กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ ดร.กริชต์จอมพล ภูจอมจิตต์ นายนพดล วัฒมา นายศิริยศ เหลี่ยมสิงขร นางสุภลักษณ์ สุดาทิพย์ และนางรัศมี เสนาะเสียง ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการยื่นยันองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

ขอขอบพระคุณ นายนพดล วัฒมา นายพายุ วรรณรัตน์ นายสรรทศน์ ประทุมชาติ นายเพชร แก้วกาหลง นางวารารณ์ ภูผาสุข นางวัฒนาพร รังคะราช และนายอนุสรณ์ รังคะราช ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.กริชต์จอมพล ภูจอมจิตต์ นายนพดล วัฒมา นายศิริยศ เหลี่ยมสิงขร นายชวิน พงษ์มา นางสุภลักษณ์ สุดาทิพย์ นางรัศมี เสนาะเสียง และนางวารารณ์ ภูผาสุข ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนนงการ นายเรืองศักดิ์ เสนาะเสียง นายทรงรัตน์ ยุระดา และนางกัลยา เจาะจง ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนบัวขาวและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนโรงเรียน ทุกโรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณนางบุญศรี แสงกล้า มารดาและครอบครัวที่ให้อำนาจใจ ตลอดจนผู้ที่เคารพ นับถือทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนสำคัญในการวางรากฐานการดำเนินชีวิตและการศึกษา ที่มีคุณภาพแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

กัญพัชร แสงกล้า



ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
ผู้วิจัย	นางสาวกัญพัชร แสงกล้า
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ
ปริญญา	กศ.ม. สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่พิมพ์ 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู แล้วประเมินความเหมาะสมโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 203 คน และ 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการ ในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการ และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ



3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
กาฬสินธุ์ ประกอบด้วยหลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการ
พัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม



TITLE The Developing of Transformational Leadership Program for Teacher In Kalasin Provincial Administrative Organization
AUTHOR Ms.KanyapatSangkla
ADVISORS Assist. Prof. Dr.Pacharawit Chansirisira
DEGREE M.Ed. **MAJOR** Educational Administration and Development
UNIVERSITY Mahasarakham University **DATE** 2017

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the components and indicators of Transformational Leadership in Kalasin Provincial Administrative Organization. 2) to study current condition Transformational leadership of teachers in Kalasin Provincial Administrative Organization. 3) to develop Transformational Leadership Program for Teacher in Kalasin Provincial Administrative Organization. The research composed of three periods which were : Period 1. The study of the factors and indicators of Transformational Leadership for teachers. Then evaluate the suitable evaluation by 7 resource persons. Period 2, the study of present state and desire of Transformational Leadership for teachers in Kalasin Provincial Administrative Organization. The sampling groups used in the research were 203 administrators and teachers in the academic year 2016 in Kalasin Provincial Administrative Organization, and Period 3, the development of transformational leadership program for teachers in Kalasin Administrative Organization by deeply interviewed and evaluated the transformational leadership program for teachers by 7 resource persons. The tools used in the research composed of 1) interviewing form and 2) the program of evaluation form. The statistics used in analyzing data were mean, percentage, and standard deviation.

The results are as follows :

1. The factors and indicators of Transformational Leadership state for teachers composed of 4 factors which were 1) idealized influence with two indicators which were : having vision in working and augustness in working 2) intellectual stimulation with 2 indicators which were creative in working and integration thinking in working 3) inspirational motivation with 2 indicators which were building up inspiration in working and having value and reality of working and 4) individualized consideration. There are 3 indicators ; those are taking into account the individual differences in performance, using of communication skills in practice, and assignments and coaching.



2. The present state of Transformational Leadership for teachers, in general was at “medium level”, the level of Transformational Leadership state for teachers was in the level of “most” and the important needs arranged from “much” to “little” were the influence of ideology, individualized consideration, intellectual motivation and inspirational motivation.

3. Transformational leadership program in changing for teachers in Kalasin Administrative Organization composed of the principles of the program, the purpose consists of program, the content consists, development activities of the program and measurement and evaluation the program.



สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	38
การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	46
การบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76
งานวิจัยในประเทศ	76
งานวิจัยต่างประเทศ	80
3 วิธีดำเนินการวิจัย	82
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	84
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	86
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	91
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	95
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	95



บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	127
ความมุ่งหมายของการวิจัย	127
สรุปผล	127
อภิปรายผล	128
ข้อเสนอแนะ	131
 บรรณานุกรม	 132
 ภาคผนวก	 141
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	142
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพเครื่องมือ	174
ภาคผนวก ค คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	 186
 ประวัติย่อของผู้วิจัย	 209



บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	28
2	การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของครู	30
3	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	38
4	การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของโปรแกรม	41
5	การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม	45
6	โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	71
7	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	87
8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	96
9	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน	98
11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	99
12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	101
13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	103
14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	104
15	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI _{Modified}) และลำดับ ความต้องการจำเป็น	106
16	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI _{Modified}) และลำดับความต้องการ จำเป็น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	107



17	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI _{Modified}) และลำดับความต้องการ จำเป็น ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	108
18	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI _{Modified}) และลำดับความต้องการ จำเป็น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	109
19	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI _{Modified}) และลำดับความต้องการ จำเป็นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	111
20	แสดงรายการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	118
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรมตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ	124
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู จำแนกตามรายชื่อตาม ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	125
23	แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน	184
24	แสดงค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน	185



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	9
2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ McShane and Glinow	20
3 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน	47
4 ระบบการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง	53
5 กระบวนการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง	54
6 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	83
7 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	120



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กระแสโลกาภิวัตน์ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้พลเมืองโลกรวมทั้งประเทศไทยก้าวตามวิทยาการใหม่ๆ ไปอย่างไม่หยุดยั้ง การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้แนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครองประชาชน การสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีล้วนมีอิทธิพลอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาของไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551 : 2) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ดังนั้นครูจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวให้องค์กรและบุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ การพยายามพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความสำคัญและขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลนั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากและจำเป็นต้องอาศัย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” อย่างเป็นระบบ ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จนั้น แต่ละหน่วยงานจะต้องดำเนินกิจกรรมที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล ซึ่งในระดับบุคลากร การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญมาก (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 7) ครูจึงมีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันเพื่อให้เกิดการยอมรับตั้งแต่ระดับท้องถิ่นไปจนถึงระดับสังคมโลก ดังนั้นวิธีที่จะเสริมสร้างให้ครูประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ครูต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns (1987 : 184) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns (1987 : 185) อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ขึ้นและอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ (ยุดา รักไทย. 2546 : 12)



การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ทุกองค์การ และในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือเอเชีย สำหรับในเอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มผู้บริหาร และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 15) ซึ่ง Bass และ Avolio (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 15 ; อ้างอิงมาจาก Bass and Avolio. 1994 : 158) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์การ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศรัทธามากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจการแห่งตนและความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนเองของผู้อื่น รวมทั้งขององค์การ และสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งเป็นการสร้างความเข้มแข็งสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รับนโยบายมาสู่การปฏิบัติแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของข้าราชการผู้มีศักยภาพ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อและความต้องการของคนอื่นให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เป็นการเปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์การ เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่แก้ปัญหาในแนวใหม่ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ใจ และกระตุ้นให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์การและของกลุ่ม (เสนาะ ตีเยาว์. 2544 : 18) ลักษณะผู้นำหรือแบบของความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารในลักษณะต่างๆ กัน การเลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ย่อมนำไปสู่การประสพผลสำเร็จขององค์กรและถ้าแบบของการเป็นผู้นำขององค์กรไม่เหมาะสม หรือการใช้เทคนิคการจูงใจที่ไม่เหมาะสมก็อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การได้ (กิติมา ปรีดีดีลิก. 2529 : 28) การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้หรือไม่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง คือผู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงได้นั้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ผู้นำที่แท้จริงนั้นจะไม่ใช้อำนาจบีบบังคับให้คนทำตาม หากต้องมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ทุกคนกล้าที่จะเสี่ยงกล้าที่จะลอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง โดยที่ตัวผู้นำเองก็ต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (ประพันธ์ ผาสุกยิต. 2541 : 22) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะพยายามเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรจากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่ง ไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำเชิงบารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกของความไว้วางใจ และความศรัทธาที่เข้มแข็ง ดังนั้นเขาสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายใน



วัฒนธรรมขององค์กรได้ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง จะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อองค์กร และอะไรจะเกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็นสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุน วิสัยทัศน์องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูป (สมยศ นาวิกาน. 2543 : 8)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. 2554 : 12) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการวางแผน การบริหารจัดการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างศักยภาพใหม่ๆ โดยอาศัย การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การดำเนินการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์กร คือ เป็นพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ กำหนดสภาพการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องในองค์กร สนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้โตขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์กรของเขามีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยน คือ พื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารหลายคนตระหนักถึงว่า การปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤตปัจจัยของความสำคัญขององค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้ค้นหาส่วนใดที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การในเชิงสร้างสรรค์ได้

การจัดการศึกษาภายใต้กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ การจัดการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีข้อจำกัดหลายด้านทั้งด้านการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาท้องถิ่น การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและงบประมาณ การบริหารและการจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา ระหว่างส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่สอดคล้องกัน และสภาพการบริหารงานส่วนท้องถิ่นในสภาวะปัจจุบันขาดความคล่องตัวและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การบริหารการศึกษายังขาดการมีส่วนร่วมของภาคประชาคมและชุมชน ท้องถิ่น รวมทั้งการสนับสนุนจากประชาชน และการบริหารและการตัดสินใจ นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่นยังขึ้นกับส่วนกลางเป็นหลัก ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารส่วนท้องถิ่นและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาในระดับต่ำ ในระดับสถานศึกษาหรือโรงเรียน คณะกรรมการบริหารสถานศึกษายังไม่มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา



และสนับสนุนช่วยเหลือด้านการเงิน วัสดุครุภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังขาดการตัดสินใจร่วมกันในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้มีช่องว่างระหว่างองค์กรปกครองท้องถิ่น โรงเรียน และประชาชนในชุมชนในการพัฒนาและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ (กนกรัตน์ ภูระหงษ์. 2549 : 11) โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรที่เข้าร่วมรับภาระการจัดการศึกษาโดยมีกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมมีหน้าที่ดูแลส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้รับการดูแลจากหลายหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ถ้าโรงเรียนจะสร้างหลักประกันและความมั่นคงให้กับชุมชน สังคมได้นั้นสิ่งสำคัญ คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน เพราะคุณภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อถือของผู้ปกครอง และช่วยในการตัดสินใจที่จะทำให้ผู้ปกครองเลือกที่จะส่งบุตรหลานของตนเองเข้ามาศึกษาในโรงเรียน ในการพิจารณาว่าโรงเรียนจะมีประสิทธิผลอยู่ระดับใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญได้แก่ โรงเรียน การบริหาร ผู้บริหาร ครู บุคลากรของโรงเรียน และนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญ (สุนทร ทองโพธิ์. 2548 : 10) จากสภาพปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยด้านครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กาฬสินธุ์ เพื่อจะทำให้ทราบถึงปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ในการจัดการศึกษา

จากอดีตถึงปัจจุบันสังคมไทยยังคงให้ความสำคัญต่อ “ครู” ว่าเป็นบุคคลที่จะส่งเสริมและสรรสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณภาพ และเมื่อสถานการณ์การเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไป ทั้งที่เป็นการเรียนรู้ในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริม พัฒนาและยกย่องเพื่อร่วมกันปกป้อง และเสริมสร้างการเรียนรู้ของเด็กหรือผู้เรียน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมอันดีงามรวมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นคนดีของชุมชน สังคม และประเทศชาติ (วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ. 2553 : 35) การจัดการศึกษาของสถานศึกษามืออาชีพประกอบที่สำคัญ คือ ครู ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ได้แก่ คุณภาพของตัวครู และคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลของครู จากคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นนายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 สำหรับนโยบายด้านการศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับครู ในข้อที่ 4.6 ว่า จะพัฒนาระบบการผลิต และพัฒนาครูที่มีคุณภาพ และจิตวิญญาณของความเป็นครู เน้นครูผู้สอนให้มีคุณวุฒิตรงตามวิชาที่สอน นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยครูหรือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนทางไกล การเรียนโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551 : 35) ประกอบกับร่างแผนปฏิบัติการ หรือ Roadmap การปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2558-2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 6 ด้าน คือ 1. การปฏิรูปครู 2. การกระจายโอกาส และคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 3. ปฏิรูปการบริหารจัดการ 4. ปรับระบบการผลิต และพัฒนากำลังคน เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน 5. ปฏิรูปการเรียนรู้ 6. การปรับระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จะเห็นได้ว่าการพัฒนาครูที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ต้องมีการกำหนดมาตรฐานแต่ละตำแหน่งโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดผลลัพธ์สูงสุด ดังนั้น



สถานศึกษาจะต้องจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีทิศทางและมีความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากรการวัดและประเมินศักยภาพ การวางแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรคือคุณภาพผู้เรียนนั่นเอง สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับระบบการพัฒนาครูให้สามารถปรับเปลี่ยนครูให้มีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นสมรรถนะที่สนับสนุนต่อความสำเร็จของสถานศึกษาและคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน โดยเน้นการทำงานให้บรรลุผลผลิตที่ต้องการตามมาตรฐานการศึกษาด้วยการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (จิระ งามศิลป์. 2550 : 24)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ในฐานะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหารและมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดโดยต้องนำนโยบาย กฎ ระเบียบ เกณฑ์ และมาตรฐาน ที่กำหนดโดยรัฐมาดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลโดยดำเนินการตามแนวทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดขึ้น รวมทั้งบริหารงานด้านวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานทั่วไป แผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วน จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้กำหนดปรัชญานำทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และนโยบายด้านการศึกษา โดยกำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารและจัดการศึกษา ปรับปรุงระบบโครงสร้างการบริหาร การศึกษา ตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจลงสู่การ ปฏิบัติการหรือสถานศึกษาโดยตรง และให้มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้บุคคล องค์กร ชุมชน สถาบันต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสร้างเครือข่ายทางการศึกษา

จากผลการประเมินการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ตามแผนพัฒนาสามปี จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ข้อที่ 4 การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษา ข้อมูลพื้นฐานผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวมได้มาตรฐานคุณภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 24 มาตรฐาน คือ ร้อยละ 2.75 (ปี 2557) ซึ่งตามตัวชี้วัดร้อยละ ของสถานศึกษาในภาพรวมได้มาตรฐานคุณภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.00-2.99 เท่ากับ พอใช้ และเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ (พ.ศ. 2558-2560) คือ ปี พ.ศ. 2558 คือ ร้อยละ 3.00 ปี พ.ศ. 2559 คือ ร้อยละ 3.25 ปี พ.ศ. 2560 คือ ร้อยละ 3.50

ดังนั้นโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จึงต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาระบบ บริหารและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการศึกษาดังกล่าว จึงทำให้เป็นที่ น่าสนใจว่าครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด โดยครูต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะ ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กาฬสินธุ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามการวิจัยเพื่อนำสู่การดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดกาฬสินธุ์ มีอะไรบ้าง



2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร
3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความมุ่งหมายของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
2. ผลของการวิจัยสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ นำไปพิจารณาหาวิธีการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ต่อไป
3. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ที่สามารถนำไปเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู 4 ด้าน ดังนี้
 - 1.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
 - 1.2.2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)



1.2.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

1.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1.3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

2.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2.2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

2.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยแยกเป็นผู้บริหาร จำนวน 38 คน และ ครู จำนวน 375 คน รวมทั้งหมด 413 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 12 โรงเรียน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู ของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 203 คน จาก 12 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 49 ของ Yamane (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 15 ; อ้างอิงมาจาก Yamane. 1973 : 225)

2.3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์และคุ้มค่า ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูจากความหมาย นิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการหลายท่าน ได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้ (McShane and Glinow. 2000 ; Ward. 2002 ; Bass and Avolio. 1994 ; วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 ; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2546 ; รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550 ; โสภณ ภูเกล้าวัน. 2551 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544)

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

1.2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)



1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. โปรแกรมและการพัฒนา

2.1 องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสารต่างๆ ได้องค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช. 2544 : 15)

2.1.1 หลักการของโปรแกรม

2.1.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

2.1.3 เนื้อหาสาระ

2.1.4 กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

2.1.5 การวัดและประเมินผลของโปรแกรม

2.2 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

2.2.1 ชั้นศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

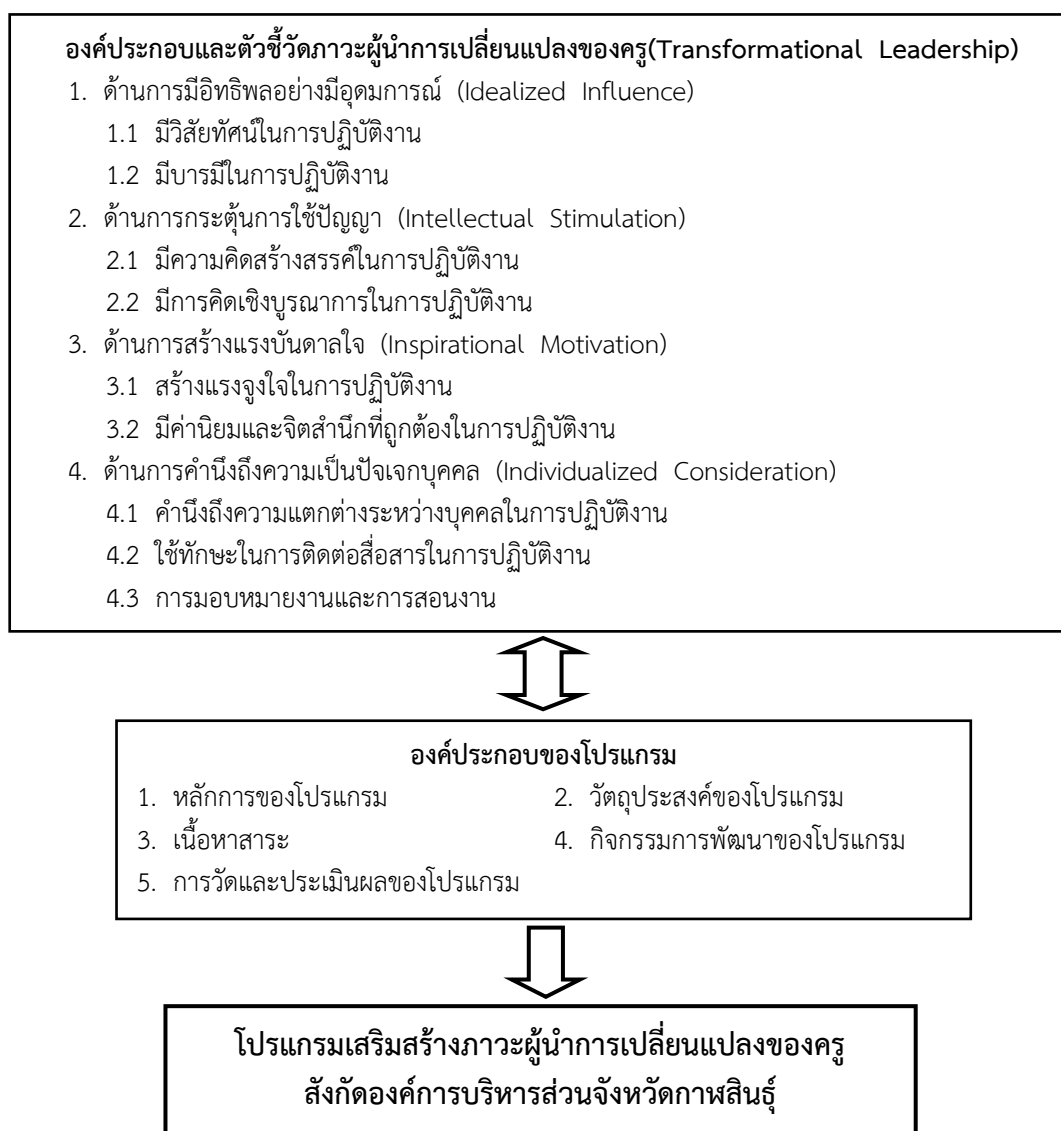
2.2.2 ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

2.2.3 ชั้นสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

2.2.4 ชั้นพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

จากการที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู รวมทั้งได้ศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนา ที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของครู ที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อ



ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามในการคาดหวังสูงขึ้นกว่าเดิม พัฒนาระดับความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร การพยายามจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งกระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของคุณครู การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554 : 32-35)

2.1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจ สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กรซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าและการยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน สามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น และให้ทุกคนมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

2.1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเด่นชัดถึงการเป็นคนดี มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีบุคลิกลักษณะที่เด่นเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยที่ผู้นำได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคิดทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยม หรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง รวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน ยกย่องชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน การสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์กร

2.2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นซึ่ง



ประกอบด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554 : 36-45)

2.2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดหาวิธีการทำงาน และการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีที่ใช้ปฏิบัติแบบเดิมๆ การมองโลก และปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่ดีที่เป็นลักษณะการคิดเชิงบวก และสร้างรูปแบบความคิดแปลกใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดที่ก่อให้เกิด ประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยพยายามแสวงหาแนวคิดหลักที่ทุกคนมีส่วนร่วมมาบูรณาการให้เกิด ประโยชน์ในการทำงานแก่ส่วนรวม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับในแนวทางการทำงานหรือการแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน และส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาได้ตรงตามสาเหตุที่แท้จริงและยั่งยืน

2.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครู มีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดีซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมี ค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

2.3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กรไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ

2.3.2 การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเชื่อ ว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและถูกต้อง ที่สามารถนำมาใช้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

ค่านิยม หมายถึง การมีความเชื่อว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและมี คุณค่าที่จะยึดถือและนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน

จิตสำนึกที่ถูกต้องในการทำงาน หมายถึง มีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร มีความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงานด้วยความเต็มใจเป็นอย่างยิ่ง

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจใน ความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของ แต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกที่ว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูง โดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการ สอนงาน



2.4.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติเฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ สติปัญญา อารมณ์พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ

2.4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้เข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน เป็นการใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

2.4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบและการให้คำแนะนำ ซึ่งเน้นในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน สรุปดังนี้

การมอบหมายงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบหรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ และเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน

การสอนงาน หมายถึง การให้คำแนะนำ ซึ่งแนะแนวทางและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษากรณีสถานศึกษาซึ่งไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

4. ครู หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

5. สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลด้านการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 12 โรงเรียน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
4. การบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 26) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2544 : 15) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 33) ภาวะผู้นำแบบปรีวรต (รัชณี วิเศษสังข์. 2537 : 18-24) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 11 ; รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 23) สำหรับในงานวิจัยนี้ ใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Burn (1990 : 125) ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถทำให้บุคคลสนใจ ยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้นำแบบเก่า มาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

Bass (1985 : 115) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วย



กระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Leithwood และคณะ (1996 : 105) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มโดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุนโยบายที่ชัดเจน การถือคุณ การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การปลุกเร้าทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

Northouse (1994 : 115) ซึ่งให้ความหมายได้ว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบุคคล เกี่ยวข้องกับค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายระยะยาว ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการประเมินแรงจูงใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และการปฏิบัติต่อผู้ตาม ในฐานะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นกระบวนการที่ดีที่รวมทั้งความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leadership) และแบบมีวิสัยทัศน์ (Visioning)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 25) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพยายามและความคาดหวังที่สูงกว่าความพยายามและความคาดหวังในการปฏิบัติงานโดยปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม และได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นการใช้ทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 36) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจจะเป็นผู้ที่มิบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการ เจรจาต่อรอง



ระหว่างกลุ่มหรือรายบุคคลเพื่อผลประโยชน์ และเป็นທີ່ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ขององค์การตาม สถานการณ์และความต้องการขององค์การ

วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 55) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจาก ผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจาก สภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและ การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ

โสภณ ภูเกล้าวัน (2551 : เว็บไซต์) ที่ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความ ผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ ผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 10-12) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความ มั่นใจ ต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จาก การทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงาน หรือขององค์การโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุป องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย

1. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation)
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของครู ที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงาน เป็นกระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความ



พยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามในการคาดหวังสูงขึ้นกว่าเดิม พัฒนาระดับความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร การพยายามจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งกระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Burns (Burns's Theory of Transformational Leadership)

Burns (1978 : 25) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะส่งความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ เป็นสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และ ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหว



ไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรมผู้ตามมีความสำคัญตามระดับของมาสโลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Bass

จากทฤษฎีของ Burns ดังกล่าว Bass (1985 : 33-36) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร โดยเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ตรงใจที่มีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Bass and Avolio

สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดย Bass และ Avolio (1990 : 115) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire Leadership : LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้



รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward : CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ดลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กร นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า "4I's" (Four I's) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาของวิโรจน์ สารรัตน์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 25-26) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน "เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ" มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกติ นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ รัตติกร จงวิศาล

รัตติกร จงวิศาล (2543 : 13-18) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I's" คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมี



อุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ โสภณ ภูเก้าล้วน

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551 : เว็บไซต์) ได้สรุปว่า จากการศึกษาผลการวิจัย พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นมีองค์ประกอบหลักสำคัญ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือแบบอื่นๆ

3. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

Mcshane และ Glinow (2000) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กรซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์



ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในองค์กรมารวมกันปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modeling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ตามเกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องการตรงต่อเวลา และการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงจัง น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกันปรากฏในภาพประกอบ 2 (Mcshane and Glinow. 2000 : 115-118)



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ McShane and Glinow

Ward (2002 : 112) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 8 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างความรู้ให้เกิดในตน (Self-knowledge) คือ ลักษณะบุคคลที่มีความรู้ตัวต่อความเชื่อส่วนตน เจตคติ จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้นำใช้ความรู้สึกต่อคุณค่า และความเชื่อในตน ทำให้เกิดความเข้าใจถึงการกระตุ้นส่งเสริมและตอบโต้ความคิดเฉพาะเรื่องได้ดีจากการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงความกล้าแกร่งในการค้นหาเพื่อสร้างระดับความเข้าใจใหม่ขึ้น ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางที่ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ คือ การสร้างความเป็นนักวิชาการหรือผู้รู้ให้กับผู้นำ

2. ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม (Authenticity) คือ ลักษณะที่ได้แสดงว่าเข้าใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นลึกซึ้ง ลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการพัฒนาสัมพันธภาพของความไว้วางใจขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสร้างความสำเร็จของงาน



3. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือ การมีความรู้ มีทักษะและมีความสามารถทางเทคนิคที่เป็นที่ต้องการเพื่อการทำงานขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงออกถึงสมรรถนะในสาขาความเชี่ยวชาญให้ปรากฏ ผู้นำเช่นนี้จะกระตุ้นผู้อื่นอย่างเฉลียวฉลาด เพื่อพัฒนาแนวคิดใหม่และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเจริญเติบโตให้บุคคลในองค์กร

4. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ลักษณะของการมองไปข้างหน้าไกลๆ อย่างสร้างสรรค์ได้ หรือมองเห็นความคาดหวังในอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นสามารถกระตุ้นผู้อื่นให้เกิดความปรารถนาที่จะมุ่งมั่นเดินทางไปสู่เป้าหมายที่สูง

5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความสามารถในการสร้างความรู้สึกลับสบายให้ตนเองในขณะที่อยู่ในภาวะของความไม่แน่นอน ความสับสนและความซับซ้อนของสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ได้ง่ายและในเวลาเดียวกันก็ช่วยเหลือผู้อื่นให้ดำรงอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ด้วย ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะแสดงให้เห็นว่ามีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงานให้บุคคลที่มีผลให้บุคคลเหล่านั้น มุ่งทำงานที่ก่อประโยชน์กับองค์กรด้วยการใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

6. ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (Shared Leadership) คือ ลักษณะการทำให้เกิดความมีอำนาจทัดเทียมกันในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่นำกลุ่มร่วมทางเดินที่ตนเองค้นคว้าหรือสร้างสรรค์ขึ้นโดยการกระตุ้นผู้อื่นให้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ แล้วแสดงออกเป็นสิ่งสร้างสรรค์ใหม่

7. บารมี (Charisma) คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่ดึงดูดให้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ให้คุณค่ากับความต้องการของมนุษย์ด้วยการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเชิงการสนับสนุนส่งเสริม เท่ากับเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้นำได้เข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นได้และได้รับความเคารพเชื่อถือ ศรัทธาจากกลุ่ม ส่วนผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นและใฝ่รู้ต่อความมุ่งมั่นของบุคคลในกลุ่ม และซื่อสัตย์ต่อองค์กร

8. ความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น (Inspire and Motivate others) คือ การแสดงออกถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างความสำเร็จสูงสุดให้องค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลักษณะเช่นนี้ จะใช้พลังงานสูงในการกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานให้เกิดผลิตผล สร้างความมั่นใจให้กลุ่ม และสร้างสิ่งแวดล้อมของการยึดเหนี่ยวเพื่อเรียนรู้กันในกลุ่ม

Bass และ Avolio (1990 : 225) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบสนองผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจโดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม



ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีแบบเดิมในการทำงานมีการความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มผู้นำ ยินดีที่ได้รับ การตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดไว้ตายตัว และเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไป ที่จะไม่สามารทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์การ และขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์การ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลเพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่นๆ ผู้นำจะตระหนักถึง การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



Fullan (2006 : 157) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน
2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้ามาร่วมกลุ่มในการทำงานและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน มีความสามารถในการสื่อสาร โดยการใช้คำพูดหวานลุ่มซึ้งใจให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งจุดอ่อนของผู้อื่น สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง
6. การสร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล มีความสามารถในการสร้างความเชื่อให้กับผู้ตาม รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร
7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 225) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่คล้อยตาม โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีมุมมองที่ยาวไกลในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าโดยมีเป้าหมายที่การสร้างประสิทธิภาพให้องค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นทางการและมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารประเภทนี้จะเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับภาวะการณ์ในปัจจุบัน

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2546 : 112) กล่าวโดยสรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และความไม่มั่นคงต่อองค์กรซึ่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าจะไม่ประสบล้มเหลว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังกล่าวผู้บริหารในองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงานเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสในอนาคต โดยพยายามพัฒนาองค์กรในทุกๆ มิติ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร



การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นจากผู้นำ (Leader) ในทุกระดับขององค์กร โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างเหมาะสม คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ดังนี้

1. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 22-25) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่าเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธี



ใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

โสภณ ภูเกล้าวัน (2551 : เว็บไซต์) ได้สรุปว่า จากการศึกษาผลการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำ



จะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและ ความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการหน้าที่ขององค์กร

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) จึงเป็นพฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหา และใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดส่วนบุคคลผู้สภาระณะ (Bass and Avolio. 1990 : 115)

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

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (Yukl. 1989 : 226)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 15) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน



ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงาน หรือขององค์กรโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย

1. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติดีที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำโดยบริหารด้วยความตั้งใจอย่างมีวิสัยทัศน์ ยอมรับความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การท้าทายให้เกิดกระบวนการคิดและแรงบันดาลใจสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ใหม่ที่ต่างจากวิสัยทัศน์เดิม

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ต่อผู้ตามเป็นรายบุคคลมีการแสดงออกที่แสดงถึงความใส่ใจ สนใจ และมีความเข้าใจต่อความต้องการของผู้ตาม

5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้มีการใช้แนวความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Seasonal Power) การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่นๆ ผู้นำจะตระหนักถึง การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล



จากทัศนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งจากนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎีข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

องค์ประกอบสำคัญ	McShane และ Glinow (2000)	Ward (2002)	Bass and Avolio (1990)	Fullan (2006)	ศิริโรจน์ สารรัตนะ (2545)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	โสภณ ภูเก้าล้วน (2551)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	รวม
1. การสร้างวิสัยทัศน์	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	2
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
4. การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่วิสัยทัศน์	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
5. การสร้างความรู้ให้เกิดในตน	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
6. ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
7. ความเชี่ยวชาญ	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	2
8. วิสัยทัศน์	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
9. ความยืดหยุ่น	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
10. ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
11. บารมี	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
12. ความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
13. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	5
14. การกระตุ้นทางปัญญา	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	6
15. การสร้างแรงบันดาลใจ	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	-	4
16. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	-	4
17. การพัฒนาผู้อื่น	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
18. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
19. การบริหารจัดการความขัดแย้ง	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
20. การสร้างสายใยแห่งความผูกพัน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบสำคัญ	McShane และ Glinow (2000)	Ward (2002)	Bass และ Avolio (1990)	Fullan (2006)	กิโรจน์ สารรัตนะ (2545)	ณัฐพันธ์ เขจรันนพน์ (2546)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	โสภณ ภูเก้าล้วน (2551)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	รวม
21. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
22. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
23. มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
24. มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
25. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
26. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
27. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
28. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
29. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาวิเคราะห์ความเหมือน ความต่าง และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดข้ออื่นๆ แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ การสร้างความรู้ให้เกิดในตน ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม ความเชี่ยวชาญ บารมี ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และการเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงได้นำมารวมกับองค์ประกอบของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกันกับความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล และมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่ง



ต่างๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้นำมารวมกับองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกับ สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน ผู้วิจัยจึงได้นำมารวมกับองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้มีความหมายและสอดคล้องกับการสายใยแห่งความผูกพัน การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น ผู้วิจัยจึงได้นำมารวมกับองค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

องค์ประกอบสำคัญ	McShane และ Glinow (2000)	Ward (2002)	Bass และ Avolio (1990)	Fullan (2006)	ศิริโรจน์ สารรัตน์ (2545)	ณัฐพันธ์ เขจรันนพนธ์ (2546)	รัตติกกรณ จงวิศาล (2543)	โสภณ ภูเก้าล้วน (2551)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	รวม
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	7
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	6
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 9 แห่ง แล้วนำมาจัดเรียงความถี่ โดยผู้วิจัยได้นำไปสังเคราะห์ความเหมือน ความต่าง ความสัมพันธ์ และองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งสามารถเรียงลำดับและสรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู มี 4 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของเขา



ครู การประพาดิตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โนมน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูง โดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน

3.1 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

3.1.1 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass และ Avolio (1990 : 158) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) ว่าเป็นการที่ผู้นำประพาดิตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพาดิตนปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่าเสมอมากกว่าการเอาแต่ อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริม ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ



Bass (1985 : 112) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspiration Leadership) เป็นพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่แสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ผู้ตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างสูงจากผู้ตาม แต่ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานของทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างความตระหนักแก่ผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

ประยูทธ ชูสอน (2548 : 12) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีการยอมรับ แสดงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถวางแผนและการจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียนและใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เน้นในสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีประสิทธิภาพ เน้นความรู้รอบยอดทางการศึกษา (Conceptual Knowledge) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ มีความเชื่อในความสำคัญและมีคุณค่าต่อโรงเรียน เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ พยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความ



แนวแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแนวแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัว ของครู การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบารมีในการปฏิบัติงาน

3.1.2 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

Bass (1985 : 114) ได้อธิบายความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

เศวานิต เศาณานนท์ (2545 : 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing the change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับ



สูงสุดขององค์การให้การสนับสนุน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน เพื่อให้เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เห็นชอบร่วมกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำแบบแปลงรูปจะต้องรู้จักการสร้าง การรวมตัว (Coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (key person) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยต้องทำการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็โครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์วิธี นอกจากการสร้างการรวมตัวหรือเห็นชอบจากภายในและภายนอกแล้ว บางครั้งผู้นำยังต้องปรับเปลี่ยนตัวบุคคล โดยเลือกผู้ที่มีทักษะและความเห็นชอบร่วม ในบางตำแหน่งที่สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนนั้นประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้ในการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างแรงกดดัน จัดการประชุมวางแผน จัดประชุมปฏิบัติการ พัฒนาการจัดการ สร้างทีมงาน จัดหน่วยงานใหม่ จัดตั้งตำแหน่งใหม่ เปลี่ยนแปลงระบบตอบแทนและรางวัล มาตรการการประเมินผล และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุน อย่างไรก็ตาม ทุุกงานของกระบวนการแปลงรูป ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformed Leadership) ที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา พบว่า 1. ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้เสี่ยงภัยที่สุ่มรอบคอบ (Risk Taker) 3. เชื่อและไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน 5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ 6. มีทักษะทางความคิด (Cognitive Skill) และรู้แนวคิดเฉพาะแต่ละด้าน รวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา และ 7. มีสัญชาตญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ

โสภณ ภูเกล้าวัน (2551 : เว็บไซต์) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจไว้สอดคล้องกันว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนเป็นสิ่งที่รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Management) ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน เน้นการทำแผนและจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของโรงเรียน ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ทำหน้าที่เป็นสังฆราช (High Priest) ประจำโรงเรียน ผู้นำสะท้อนคุณค่าความเชื่อและธรรมเนียมซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศและความเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน



3.1.3 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

Wortman (1985 : 371-383) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้บริหารต้องแสดงให้เห็น การคิดค้นกลวิธีและมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์ วางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในระดับที่สามารถมองเข้าใจเกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึง ภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่บอกจุดแข็งจุดอ่อนและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่ง Bass (1985 : 54) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตาม เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขโดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันทีการกระตุ้น การใช้ปัญญาของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดเข้าใจและมองปัญหาที่ประสบอยู่และ แนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ โดย Bass (1985 : 22) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงการกระตุ้นการคิดและการใช้ปัญญาว่ารวมถึงพฤติกรรมกระตุ้นให้ ผู้ตามวิเคราะห์และหาแนวทางป้องกันภาวะเสี่ยง คุกคาม และอันตราย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น Reinhardt (2004) ได้อธิบายความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่สอดคล้องกับ Bass ว่าหมายถึงผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มีแนวทางและความสามารถในการ แก้ปัญหา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 25) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญาไว้ สอดคล้องกันว่าเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำ ให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับ สถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณา ปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะ แตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาส ที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้ บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จาก ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อ ค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ดังนั้น การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) จึงเป็นพฤติกรรมที่ เพิ่มความตระหนักในปัญหา และใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิด นวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการ ใหม่ในการแก้ปัญห ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดผู้ สาสธารณะ ผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามสามารถ กระตุ้นให้ผู้นำของเขาพิจารณาจินตทัศน์ และข้อสมมติฐานของพวกเขาที่ละคน และทุกสิ่งทุกอย่างใน



องค์การ สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน (Bass and Avolio. 1990 : 115)

สรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการ เชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นซึ่งประกอบด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

3.1.4 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass (1985 : 151) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ สองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วย เป็นที่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้า และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ แต่ละบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความ จำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นแก่แต่ละบุคคลเป็นบุคคลในภาพรวม (As a whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมี ประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือใน การพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ทำ ทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าใน การทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ นอกจากนี้ ผู้นำจะ เน้นการประสานงาน การควบคุมกลวิธีที่ดี และดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมี คุณค่าและมีความสำคัญ เอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษในความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ผู้บริหารจะ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ ตามเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ มีการ ดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี (Good Listener) ให้ความสำคัญแต่ละคน



โดยเอาใจใส่สม่ำเสมอเหมือนของตน (Empathy) ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม (Bonds) นักศึกษา ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 15) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย โดยมีข้อให้พิจารณาจากประเด็นข้อความต่อไปนี้ คือ ข้อความบ่งบอก การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เช่น “นี่เป็นงานใหม่ที่ฉันยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกลัวนะ เพราะผมเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เอาอย่างนี้นะ ผมจะคอยให้ความช่วยเหลือคุณทุกขั้นตอนที่เดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณต้องการความช่วยเหลือนะครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย”

ดังนั้น จะเห็นว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำอีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่คุณจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ดังตาราง 3



ตาราง 3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน 2. มีบารมีในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	1. มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2. มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	1. การสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน 2. การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน 2. ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน 3. การมอบหมายงานและการสอนงาน

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

1. ความหมายของโปรแกรม

Barr และ Keating (1990 : 152) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

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

สุวิมล ว่องวานิช (2545 : 22) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

หรรษา สุขกาล (2543 : 36) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

อุ้นตา นพคุณ (2546 : 15) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่าโปรแกรมคือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม



Ying-chen (2000 : 373-396) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่าเป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วยการจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Boyle (1981 : 223) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล รายงานผล และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

ปริญญญา มีสุข (2552 : 25) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนา ที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

เจนจิรา คงสุข (2540 : 52) สรุปได้ว่าโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความสำเร็จวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

ธำรง บัวศรี (2542 : 48) สรุปได้ว่าองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)



9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional media)

สุมิตรา พงศธร (2550 : 25) สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำลั่น (2551 : 36) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมายกิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญา มีสุข (2552 : 45) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ การประเมินผลโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553 : 29) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554 : 15) สรุปได้ว่าองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล



ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบ	เงินจิวรา คงสุข (2540)	จำรง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ไท คาล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุตุสุวรรณ์ (2554)	ความถี่	สรุปอันดับ
1. หลักการ	✓					✓		2	4
2. ความหมาย	✓							1	5
3. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓			✓		4	3
4. การจัดห้องเรียน	✓							1	5
5. เนื้อหา	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6	1
6. วิธีการดำเนินการ	✓			✓				2	4
7. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา		✓	✓					2	4
8. จุดมุ่งหมายโปรแกรม		✓	✓	✓			✓	4	3
9. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร		✓						1	5
10. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน		✓						1	5
11. กลยุทธ์การเรียนการสอน		✓	✓					2	4
12. การประเมินผล		✓		✓	✓	✓	✓	5	2
13. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน		✓						1	5
14. จุดประสงค์รายวิชา		✓						1	5
15. สภาพปัญหา					✓			1	5
16. โครงสร้างเวลา					✓			1	5
17. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม					✓			1	5
18. เอกสารที่ใช้					✓			1	5
19. การจัดการเรียนรู้ของโปรแกรม					✓			1	5
20. วิสัยทัศน์						✓		1	5
21. กระบวนการ						✓	✓	2	4
22. โครงสร้าง						✓		1	5

จากตาราง 4 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรม จำนวน 4 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้แก่ 1. วัตถุประสงค์ 2. เนื้อหา 3. จุดมุ่งหมายโปรแกรม 4. การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ



3. การพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

Style (1990 : 115) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Barr และ Keating (1990 : 115) ได้นำเสนอ รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

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

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

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

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980 : 129) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน



- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระบบประมาณ)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone และ Kurtz (1989 : 133) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
 - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย
 - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์
 - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การด้านการอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้
 - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม
 - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป
 - 1.2 การเชื่อมต่องค์การกับสาธารณะ
 - 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
 - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
 - 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย
2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย
 - 2.1 การออกแบบโปรแกรม
 - 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
 - 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
 - 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
 - 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม
 - 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ
3. การประเมินผลและการตรวจสอบ
 - 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
 - 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม



3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

House (1971) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
- ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้
- ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
- ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ
- ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำ ผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย
- ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคลระดับ กลุ่มบุคคล และระดับองค์การ
- ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม กระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002 : 115) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบ โรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

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

วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 15) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
- ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
- ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
- ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง



ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบ	Knowles (1980)	Style (1990)	Barr and Keating (1990)	Boone and Kurtz (1989)	House (1971)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารัตนะ (2548)	ความถี่	สรุปอันดับ
1. การประเมินความต้องการ	✓	✓					✓	3	3
2. ตั้งวัตถุประสงค์		✓			✓	✓		3	3
3. การวางแผนตั้งทีมงาน		✓						1	5
4. การพัฒนาบุคลากร		✓						1	5
5. การประเมินผล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	1
6. วิธีลงมือปฏิบัติ	✓	✓	✓					3	3
7. การจัดการทรัพยากร		✓						1	5
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม		✓						1	5
9. การวางแผน	✓		✓	✓		✓		4	2
10. การประเมินหลังจบโปรแกรม	✓		✓				✓	3	3
11. การตัดสินใจเชิงบริหาร			✓					1	5
12. การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	✓							1	5
13. การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้	✓						✓	2	4
14. การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้	✓							1	5
15. การออกแบบและการนำไปใช้				✓	✓	✓		3	3
16. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้					✓			1	5
17. การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้					✓			1	5
18. รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต					✓			1	5
19. นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร					✓			1	5
20. การจัดลำดับแนวความคิด						✓		1	5
21. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม						✓		1	5



ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Knowles (1980)	Style (1990)	Barr and Keating (1990)	Boone and Kurtz (1989)	House (1971)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารัตนะ (2548)	ความถี่	สรุปอันดับ
22. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้						✓		1	5
23. การออกแบบแผนการสอน						✓		1	5
24. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						✓		1	5
25. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						✓		1	5

จากตาราง 5 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรม จำนวน 7 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้แก่ 1. การประเมินความต้องการ 2. การวางแผน 3. ตั้งวัตถุประสงค์ 4. การออกแบบและการนำไปใช้ 5. วิธีลงมือปฏิบัติ 6. การประเมินผล 7. การประเมินหลังจบโปรแกรม ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 7 องค์ประกอบ

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

1. การฝึกอบรม

พื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมเพื่อใช้พัฒนาการฝึกอบรมได้หลากหลายโปรแกรม ได้แก่ การบรรยาย การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง การจำลองสถานการณ์ การเล่นบทบาทสมมติ การสร้างรูปแบบพฤติกรรม การเรียนรู้โดยตรงด้วยตนเอง การฝึกงาน กรณีศึกษา เกมการบริหาร วิธีการสร้างกลุ่ม การเรียนรู้ขั้นสูง การฝึกอบรมเป็นทีม การเรียนรู้โดยการใช้ปฏิบัติและอื่นๆ (Jacobs. 2003 : 251) วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ ความสามารถในการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความ แตกต่างกันในประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-site Training Methods) เช่น การฝึกอบรมในลักษณะชั้นเรียนจะได้ผลที่ดีกว่าในด้านผลลัพธ์ของการ ได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge) ในขณะที่วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-site Training Methods) จะได้ผลที่ดีกว่าในด้านผลลัพธ์ทางทักษะ (Skill) นอกจากนี้ ความรู้ที่ได้รับจากการ ฝึกอบรมที่ใช้

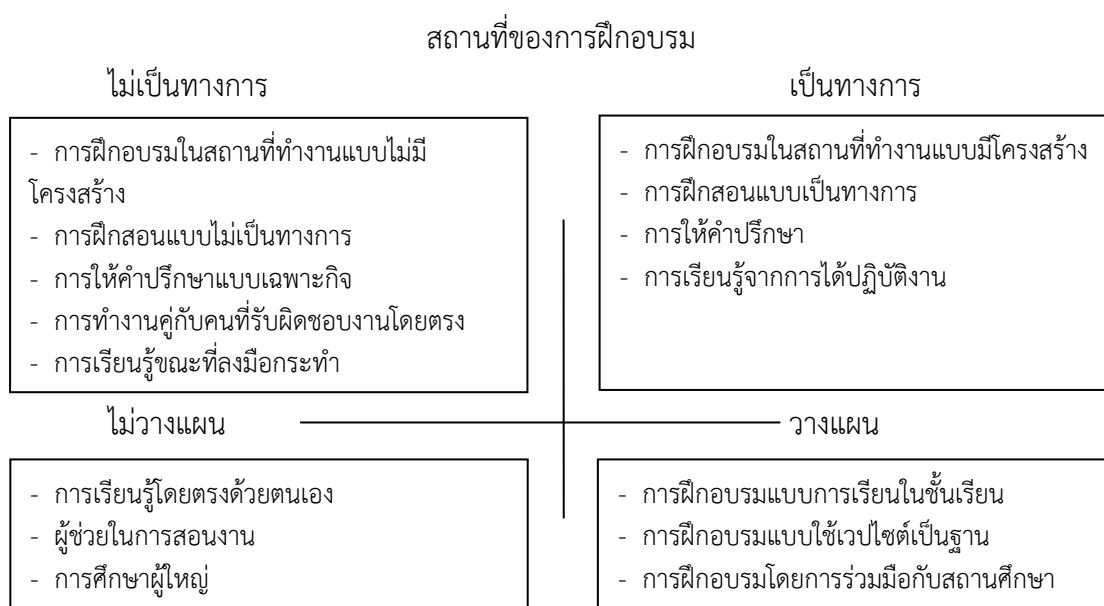


พื้นฐานการบรรยายมีระดับนัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างความเข้าใจโดยใช้การสื่อสารโดยใช้คำพูด ขณะที่ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษามีระดับนัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความสามารถในการใช้เหตุผล (Carter. 2002 : 71-87)

วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันนำไปสู่ความแตกต่างกันของผลลัพธ์การฝึกอบรมโดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน นักวิชาการได้แบ่งโดยการแยกการฝึกอบรม ได้หลากหลายกลุ่ม เช่น การฝึกอบรมที่มีพื้นฐานความแตกต่างในเรื่องของสถานที่ที่จะแบ่งได้เป็นการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-the Job Training) หรือการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the Job Training) ถ้าแบ่งโดยใช้ระดับพื้นฐานของการวางแผน สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง (Structured) และ การฝึกอบรมแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured) (Jacobs. 2003 ; Rothwell. 1991 ; Wilson and others. 1980) การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-the Job Training) โดยทั่วไปจะใช้ห้องเรียนซึ่งเป็นสถานที่ ซึ่งเป็นความพร้อมในการที่จะอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สำหรับการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the job Training : OJT) เป็นการดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการผลิต

การฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่มีระดับการวางแผนการฝึกอบรมในระดับที่สูง เช่น การนำไปใช้กับผู้ที่เข้าทำงานใหม่โดยมี โปรแกรมการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ สำหรับการฝึกอบรมแบบไม่มีโครงสร้างจะไม่เน้นให้ความสำคัญในการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้ที่ทำงานใหม่ นอกจากนี้ยังไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำมาใช้สำหรับการเรียนรู้และผลที่ได้จากการเรียนรู้ (Jacobs. 2003 : 222)

ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับมิติของการวางแผนและสถานที่ในการฝึกอบรม และการเรียนรู้จะนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับการทำความเข้าใจความแตกต่างของวิธีการฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน



จากภาพประกอบ 3 ในส่วนของการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานที่ไม่เป็นทางการและไม่มีแผน แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการเรียนส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่ปรากฏในองค์กร เป็นตัวอย่างของการฝึกอบรมแบบไม่มีโครงสร้าง ในส่วนของการวางแผนแบบไม่เป็นทางการ แสดงให้เห็นถึงโอกาสของการวางแผนโปรแกรมกับการทำนาถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมแต่ยังเป็นการดำเนินการภายใต้สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง (S-OJT) เป็นการใช่วิธีการสอนงาน การให้คำปรึกษา บางครั้งเป็นลักษณะของการวางแผนแบบไม่เป็นทางการ สำหรับการฝึกอบรมที่ไม่มีแผนแบบเป็นทางการแสดงให้เห็นเป็นการฝึกอบรมโดยประสบการณ์ที่มีความมุ่งหมายที่ชัดเจนแต่อาจมีความไม่แน่นอนในด้านการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการคาดหวังของพนักงาน และสุดท้ายการฝึกอบรมที่มีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบไม่มีโครงสร้าง การฝึกสอนแบบไม่เป็นทางการ การให้คำปรึกษาแบบเฉพาะกิจ การทำงานคู่กับคนที่รับผิดชอบงานโดยตรง การเรียนรู้ขณะที่ลงมือกระทำการเรียนรู้โดยตรงด้วยตนเอง ผู้ช่วยในการสอนงาน การศึกษาผู้ใหญ่ การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้ในชั้นเรียน การฝึกอบรมโดยใช้เว็บไซต์เป็นฐาน การฝึกอบรมโดยการร่วมมือกับสถานศึกษา การฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การให้คำปรึกษา การเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติงานวางแผนแบบเป็นทางการแสดงให้เห็นในรูปแบบของวิธีการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานมีลักษณะเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กร เช่น การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้ในชั้นเรียน (Classroom Training) และโปรแกรมการฝึกอบรมโดยใช้เว็บไซต์เป็นฐาน (Web-based Training Programs) ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 4 ส่วน เป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมที่มีการแบ่งประเภทอย่างหลากหลายสำหรับการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมในองค์กร (Jacobs. 2003 : 215)

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

อมร รักษาสัตว์ และโสรัจ สุจริตกุล (2524 : 15) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บุคคลเกิดทักษะที่ต้องการ โดยใช้การจัดสภาพ สิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลได้มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานได้สูงมากขึ้น การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาสมรรถนะ ของตนเอง และเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะทำงานตามหน้าที่ โดยที่จุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทักษะ และพัฒนาเจตคติ ความรู้สึก รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 33) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มความรู้ ทักษะหรือความชำนาญและประสบการณ์การปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542 : 56) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เฉพาะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

นนทวัฒน์ สุขผล (2543 : 68) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ รวมถึงทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานในเรื่องหนึ่งเรื่องใดให้แก่



ผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544 : 20) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ กำหนดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญโดยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะและทำให้บุคคลนั้นๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่ตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2544 : 14) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง การฝึกอบรมเป็นกระบวนการของการสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง และ เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม และเจตคติในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ผลที่ได้คือทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานของ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

สมคิด บางโม (2547 : 78) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ ขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพโดยการมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ ทั้งในส่วนของตัวบุคคล และในส่วนขององค์กร ในส่วนของบุคคลทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทอง ทองเต็ม (2553 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการใน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ อันประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge-K) ความเข้าใจ (Understanding-U) ทัศนคติ (Attitude-A) และทักษะความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน (Skills-S)

Goldstein (1993 : 135) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ การจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

Post (1995 : 85) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและมีความเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ หรือทักษะจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ไปสู่อีกบุคคลที่ไม่มีความรู้หรือขาดทักษะนั้นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานที่ ต้องการเพิ่มสมรรถภาพให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

Rothwell (1991 : 313-323) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มุ่งเน้นทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการผ่านการทำกิจกรรมเพื่อช่วย พัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และเกิด ประสบการณ์ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อ ก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถและความชำนาญ เฉพาะตัวที่สูงขึ้น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร



1.2 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีการคาดหวังว่าหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรม บุคลากรจะสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตนเองให้สูงขึ้น การฝึกอบรมในองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ (Latham and Wexley. 1991) ได้แก่

1. เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล (Self-awareness) หมายถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างปรัชญาในการทำงานที่ยึดถือสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง การทำความเข้าใจบุคคลอื่นทั้งในด้านทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองและการกระทำของตนเองที่ส่งผลต่อบุคคลอื่น
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคล (Job Skills) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร และทักษะในการบริหารจัดการ เป็นต้น
3. เพื่อสร้างแรงจูงใจของแต่ละบุคคล (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นให้แต่ละบุคคลเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้แต่ละบุคคลนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

วิทยา จันทรศิริ (2551 : 35) สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสามารถ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) หมายถึง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารจัดการ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการนำความรู้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จริงในการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาทักษะ (Skill) เป็นการพัฒนาทักษะ ความชำนาญ รวมถึงทักษะ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง
3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) เป็นการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีความยินดีและเต็มใจในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรนำความรู้ ความสามารถ ที่มีอยู่ในตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

สรุปการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานและสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานและการร่วมทำงานกับบุคคลอื่น

1.3 รูปแบบวิธีการฝึกอบรม

จากการสำรวจการฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรมชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนมีทั้งการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบชั้นเรียนภายนอกสถานที่ทำงานและการฝึกอบรมภายในสถานที่ทำงาน สำหรับงานที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (Jacobs. 2003 : 36)

1.3.1 การฝึกอบรมแบบใช้ชั้นเรียน (Classroom Training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมแบบที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องทำงาน มีการใช้พื้นฐานการเรียนรู้แบบกลุ่ม (Group Based Learning) ในหัวข้อที่มีความหลากหลายและใช้สถานที่ภายนอกองค์กร การฝึกอบรมแบบใช้



ชั้นเรียนเป็นวิธีการวางแผนการฝึกอบรมที่เป็นทางการ สำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมโดยการใช้สถานที่ภายนอกองค์กรซึ่งสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่าการใช้สถานที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งสามารถใช้พัฒนาการฝึกอบรมและการคาดหวังผลลัพธ์ที่จะชี้เฉพาะ จากการเริ่มต้นของการฝึกอบรม โดยเป้าหมายของการให้คำแนะนำในชั้นเรียนเป็นการสอนความรู้ที่ต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน จากการสำรวจของสำนักพิมพ์ Lakewood Publications ที่ตีพิมพ์วารสาร Training พบว่า วิธีการฝึกอบรมโดยการใช้การบรรยายเป็นวิธีการสำหรับการฝึกอบรมแบบใช้ชั้นเรียน (Rothwell. 1991 : 313-323) ซึ่งเป็นการสื่อสารโดยการใช้คำพูดและนานๆ ครั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับข้อมูลป้อนกลับทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่เป็นลักษณะการวางแผนในการเข้ารับการฝึกอบรมและทำให้ลดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมแบบใช้ชั้นเรียน Yelon (1999 : 25-26) สรุปองค์ประกอบ ที่จะสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการฝึกอบรมแบบใช้ชั้นเรียนไว้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.3.1.1 แรงจูงใจต่อการเรียนรู้ผลการปฏิบัติงาน (Motivation to Learn the Performance)
- 1.3.1.2 การปฐมนิเทศให้จิตใจมีความพร้อมต่อการเรียนรู้ (Orientation to Establish Mental Readiness to Learn)
- 1.3.1.3 วิธีที่ได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition of Knowledge)
- 1.3.1.4 ความสำเร็จในการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Successful Application of Knowledge through Practice)
- 1.3.1.5 การพัฒนาที่ต่อเนื่องนำไปสู่ข้อมูลป้อนกลับและการทบทวนวิสัยทัศน์ (Continuos Improvement through Feedback and Revision)
- 1.3.1.6 การบูรณาการผลการปฏิบัติงานในแต่ละงานกับการเรียนรู้
อื่นๆ (Integration of Each Task Performance with others Learned)
- 1.3.1.7 แรงจูงใจต่อการใช้ผลการปฏิบัติงาน (Motivation to Use the Performance)
- 1.3.1.8 การวัดและการประเมินผลของการเตรียมความพร้อมในงาน (Evaluation of Job Readiness)

1.3.2 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the job training) เป็นวิธีการฝึกอบรมในองค์กรขณะปฏิบัติงานในกรณีที่มีการว่าจ้างพนักงานใหม่ หรือต้องการยกระดับทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร หรือการฝึกอบรมข้ามฝ่ายภายในแผนกงานหรือหน่วยงานเดียวกันเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานใหม่ที่ไมใช่งานที่ปฏิบัติอยู่เดิม

การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the Job Training) เป็นกระบวนการ ถ่ายทอด ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจเป็นที่ควบคุมดูแล หรือผู้นำในหน่วยงาน ไปยัง บุคคลอื่นๆ หรือเป็นการให้พนักงานใหม่เกิดประสบการณ์การเรียนรู้โดยการสังเกตจากการ ทำงานของบุคคลอื่น และพยายามที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรมของพวกเขาเหล่านั้น



2. ขั้นตอนของการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน

ขั้นตอนของการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

(Rothwell and Kazanas. 1990 : 12-26)

1. การแสดงให้ดู (Preparation : Show) เป็นการแสดงหรือสาธิตต่อผู้เรียนว่าต้องทำอะไร

2. การบอก/อธิบาย (Preparation : Tell) เป็นการบอกหรืออธิบายต่อผู้เรียนถึงสิ่งที่ผู้เรียนต้องทำและเหตุผลที่ทำ

3. การนำไปประยุกต์ใช้ (Application : Do) เป็นการยินยอมให้ผู้เรียนนำไปทดลองใช้ในการทำงาน

4. การตรวจสอบอย่างละเอียด (Inspection : Check) เป็นการยกย่องผู้เรียนเมื่อมีการทำสิ่งที่ถูกต้องและการให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อต้องการให้มีการปรับปรุงลักษณะเฉพาะก่อนเริ่มต้นการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการดำเนินการกระจายงานออกเป็นส่วนย่อยๆ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรม เตรียมอุปกรณ์และสื่อที่จะใช้ในการฝึกอบรม ให้พร้อม Wilson (1980 : 37) ได้แบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ฝึกอบรมจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการปฐมนิเทศในการให้ความรู้เกี่ยวกับงานและเรื่องอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการนำเสนอโดยการอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะและแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดูเป็นตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้หรือนำไปฝึกปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Rothwell และ Kazanas (1990 : 35)

1. แสดงให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงาน

2. อธิบายถึงประเด็นสำคัญ

3. ผู้สอนงานสาธิตการทำงานให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดูอีกครั้ง

4. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้การทำงานในบางส่วน

5. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานทั้งหมดในทุกๆ ส่วนของงาน

6. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานทั้งหมดในทุกๆ ส่วนของงาน แต่ผู้ฝึกอบรมคอยเฝ้าดู

7. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปใช้ในการทำงานของพวกเขา

Van der Kink และ Streumer (2002 : 58) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ให้การฝึกอบรมในสถานที่ทำงานขาดประสิทธิภาพ พบว่าประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความปรารถนาในผลที่ได้จากการฝึกอยู่ในระดับที่น้อย

2. เนื้อหาในการฝึกอบรมไม่ถูกต้องและไม่สมบรูณ์

3. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร

4. ความแตกต่างของวิธีการฝึกอบรมแต่ละช่วงเวลาที่ยดำเนินการฝึกอบรม

5. พนักงานขาดความมั่นใจจากการที่ตนเองได้รับการฝึกอบรมจากคนอื่น

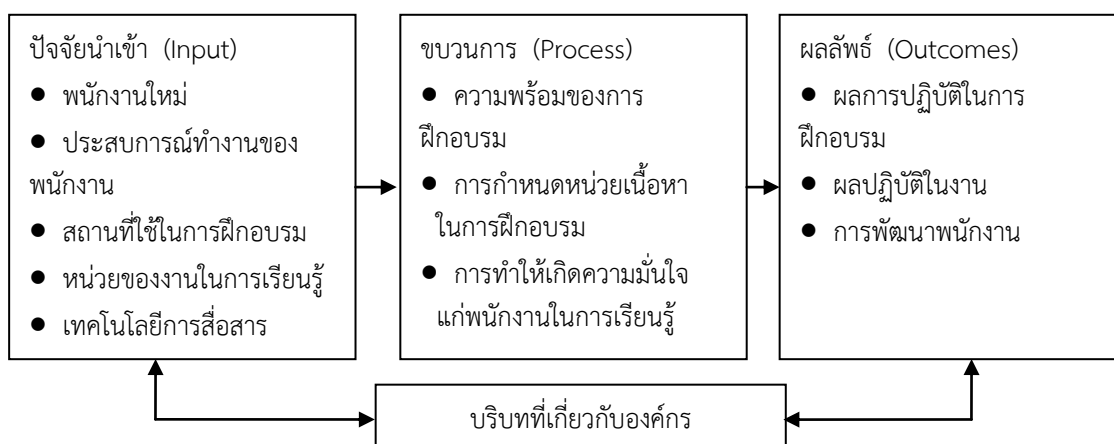


6. พนักงานจำนวนมากกลัวและไม่มั่นใจว่าเมื่อมีการแบ่งปันความรู้และทักษะแล้วจะทำให้เกิดความไม่มั่นคงในสถานภาพการทำงานปัจจุบันของตนเอง

วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the Job Training) ไม่ใช่วิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และอ้างถึงการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the Job Training) จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดโครงสร้างและวางแผนก่อนเริ่มต้นการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการนำมาสู่วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง (Structured On-the Job Training : SOJT) โดยมีงานวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบการมีประสิทธิผลของวิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured On-the Job Training) และวิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง (Structured On-the Job Training)

วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง (Structured On-the Job training : SOJT)

ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 1 วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง ไม่ได้มีปรากฏอีก Rothwell และ Kazanas (1990 : 12-26) กล่าวว่า นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 มีนักวิชาการได้อ้างถึงว่า วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานจำเป็นต้องมีโครงสร้างซึ่งเป็นวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิผลของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สนับสนุนงานวิจัยของ Jacobs และคนอื่นๆ และ Rothwell และ Kazanas ทำให้มีการแยกการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง โดย Jacobs และ Jones เป็นผู้ใช้วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพและระบบ ของการให้การเรียนรู้กับพนักงานใหม่ โดยการฝึกอบรมประสบการณ์ใกล้สถานที่ทำงาน โดยที่ Jacobs ได้มีการนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 4

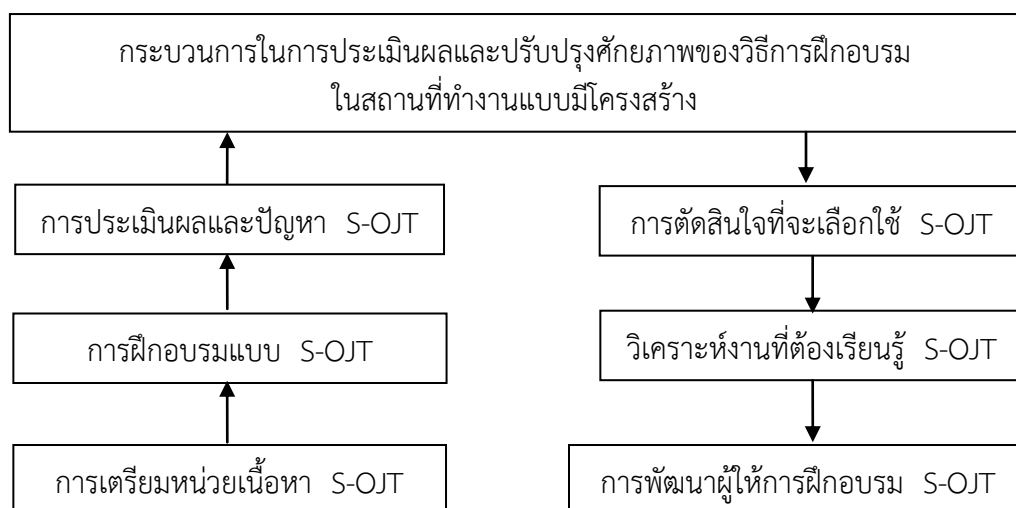


ภาพประกอบ 4 ระบบการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง



Jacobs (2003 : 231) ขั้นตอนของการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง โดยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจที่จะเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้างในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์งานที่ต้องการเรียนรู้
3. การเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้ให้การฝึกอบรม
4. การเตรียมหน่วยของเนื้อหาที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม
5. การดำเนินการฝึกอบรม
6. การประเมินผลและปัญหาที่เกิดจากการดำเนินการฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 5 (Jacobs. 2003 : 221)



ภาพประกอบ 5 กระบวนการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง

รูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิดของนักวิชาการไทย

จกกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542 : 25) แบ่งประเภทของฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-entry Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่ หรือการเริ่มโครงการใหม่ โดยทั้งผู้เข้าอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน จะมีลักษณะผสมผสาน คือมีทั้งการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ และการฝึกภาคสนาม
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) เป็นการฝึกอบรมในช่วงที่เข้าทำงานแล้ว หรือผ่านระยะการทดลองแล้ว จะมีการฝึกอบรมเป็นระยะๆ ให้กับบุคลากรที่มีระดับแตกต่างกัน
3. การฝึกอบรมในโครงการ (Project Related Training) เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ การฝึกอบรมในลักษณะนี้ จะใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมประมาณ 1-3 เดือน



4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-development Training) เป็นการอบรมเพื่อฟื้นฟูความรู้หรือแสวงหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมซึ่งส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนของเวลา ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่หน่วยงานต้องการจะพัฒนา มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งโดยทั่วไปการฝึกอบรมมักจะทำให้โอกาสกับบุคลากรที่มีอายุการทำงานที่ยาวนานพอสมควร

กิติ ตย์คานนท์ (2532 : 36) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้กับบุคลากรใหม่เริ่มเข้าทำงาน เพื่อให้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ไปของหน่วยงานหรือองค์กร

2. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ในงานที่ต้องทำก่อนการปฏิบัติงานจริง

3. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (In-service Training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในระหว่างการปฏิบัติงาน และมุ่งให้เกิดเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. การฝึกอบรมก่อนลงมือทำงาน (On-the Job Training) เป็นลักษณะของการฝึกงานสถาบันการศึกษาที่ต้องการให้นิสิตได้รับประสบการณ์จริงก่อนการไปปฏิบัติงาน หรือฝึกการปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการที่ต้องการรับนิสิตเข้าไปทำงาน

ชูชัย สมิติไกร (2544 : 16) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมโดยจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. แหล่งการฝึกอบรม โดยใช้เกณฑ์ที่เป็นแหล่งรับผิดชอบของการฝึกอบรม ได้แก่

1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) เป็นการฝึกอบรมที่องค์กรจัดอบรมขึ้นเองภายในหน่วยงาน 2) การฝึกอบรมจากภายนอก (Out-house Training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้องค์กรภายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรมหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่องค์กรภายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรม

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เป็นการจัดการฝึกอบรมในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกำลังอยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือหยุดการปฏิบัติงานชั่วคราว เป็นลักษณะของการฝึกอบรมในห้องเรียน ได้แก่ 1) การฝึกอบรมในงาน (On-the Job Training) โดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงภายใต้การแนะนำ และกำกับดูแลของพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยง 2) การฝึกอบรมนอกราง (Off-the-Job Training) เป็นลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ จึงจำเป็นต้องหยุดการปฏิบัติงานชั่วคราวในขณะที่เข้ารับการฝึกอบรม

3. ทักษะที่ต้องฝึก (Practical Skills) เป็นลักษณะที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนทักษะความรู้ที่เฉพาะ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิค 2) การฝึกอบรมด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีทักษะการบริหารและการจัดการ 3) การฝึกอบรมทักษะทางด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน



4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง การแบ่งตามระดับของภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติการ 2) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานในระดับต้นขององค์กร 3) การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร 4) การฝึกอบรมระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของการฝึกอบรมนั้นสามารถแยกได้ตามจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่แตกต่างกันตามความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมระหว่างประจำการ การฝึกอบรมในโครงการ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมก่อนลงมือทำงาน

4. เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เป็นกิจกรรมการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้าฝึกอบรมให้เป็นไปตามความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น โดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลายเพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

สมชาติ กิจจรวยง (2539 : 45) ได้สรุปเทคนิคการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training) ได้แก่ การฝึกอบรมภายนอกสำนักงาน (Off-the Job Training) และ การฝึกอบรมในสำนักงาน (On-the Job Training) การให้การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) โดยให้การศึกษาเพิ่มเติมหรือต่อเนื่องทั้งในระยะยาวและระยะสั้น และการจัดกิจกรรมเสริม (Supplementary Activities) เป็นการให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับข่าวสาร ข้อมูล นโยบายใหม่ การจัดสวัสดิการ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2547) ได้ให้ความหมายเทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้กับบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผ่านกระบวนการที่เป็นเทคนิคการการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการบรรยายโดยวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญหรือมีประสบการณ์ตามแนวทางของหัวข้อเรื่องที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กรเพื่อต้องการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องวิธีการดำเนินการอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เนื้อหาที่ใช้ในการสอนงานจะพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นลักษณะของการแสดงความคิดเห็นในหัวข้อหรือประเด็นปัญหาโดยใช้วิธีการประชุมกลุ่ม และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและช่วยกันสรุปในตอนท้ายเป็นลักษณะของการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา



4. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นลักษณะของการพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน โดยการแบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ กลุ่มละประมาณ 2-2 คน โดยมีการจัดให้มีวิทยากรคอยช่วยเหลือในแต่ละกลุ่ม

5. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นลักษณะสร้างสถานการณ์รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการศึกษา วิเคราะห์และสรุปแนวทางในการแก้ปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ซึ่งสามารถนำผลที่ได้จากกรณีศึกษานำไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

6. การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มขนาดใหญ่ โดยวิทยากรเป็นผู้บรรยาย สำหรับผู้ฟังสามารถสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

7. เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการจัดกิจกรรมในลักษณะของการแข่งขันของกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีการสร้างสถานการณ์หรือจำลองเหตุการณ์ที่เหมือนจริง โดยทั่วไปเป็นหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับ การสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำมนุษยสัมพันธ์

8. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Plying) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องแสดงบทบาทสมมติที่ถูกกำหนดขึ้นในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยมีการกำหนดเค้าโครงเรื่อง และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงไปตามบทบาทในท้องเรื่องที่กำหนดและให้ผู้ร่วมการฝึกอบรม วิทยากร หรือผู้สังเกตการณ์เป็นผู้วิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ปัญหา

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันของผู้ที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันหรือมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน และมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่เหมือนๆ กัน โดยให้ทุกคนร่วมช่วยกันแสดงความคิดเห็นหลังจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

10. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้พบกับสถานการณ์จริงที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าไว้เป็นอย่างดี

11. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ทั้งทฤษฎีควบคู่ไปกับการได้ฝึกปฏิบัติจริง รูปแบบการจัดโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง

12. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้ฝึกอบรมนำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่าง แล้วโยนไปถึงพฤติกรรมอื่นๆ ในขณะที่ปฏิบัติการในองค์การ เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่นโดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น โดยพยายามสร้างบรรยากาศในขณะที่ฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้เปิดเผยตัวตนของตนเองออกมา ให้มีการวิเคราะห์พฤติกรรมที่เป็นข้อผิดพลาดของแต่ละบุคคลให้โอกาสในการทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดและมีการประเมินผล

13. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานในระหว่างการฝึกอบรม โดยวิธีการให้ผู้เข้าร่วม



การฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสนุกสนาน เช่น การร้องเพลง การประพมือ การเล่นเกม เน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 78) กล่าวโดยสรุปว่า การฝึกอบรมโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การประเมิน หรือการแสวงหาความต้องการของการฝึกอบรม (Assessment Phase) ขั้นตอนนี้จะหาความต้องการการฝึกอบรม โดยศึกษาจากวัตถุประสงค์ นโยบายหรือภารกิจของบริษัท โดยมีลำดับขั้นตอนของการแสวงหาความต้องการการฝึกอบรม ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) การวิเคราะห์การทำงาน (Operation Analysis) และการวิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis)

ระยะที่ 2 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Phase) ขั้นตอนนี้จะเป็นการศึกษาและคัดเลือกหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรม ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมต้องทบทวนและวิเคราะห์ว่าหลักสูตรและวิธีการสอนที่กำหนดและคัดเลือกมานั้น ตรงตามความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

ระยะที่ 3 ประเมินผล (Evaluation Phase) โดยใช้ การประเมินความสำเร็จที่แท้จริง (Output Evaluation) ซึ่งสามารถตีค่ากับรายได้ของบริษัทได้ เช่นสามารถลดปริมาณของเสียลงได้กี่เปอร์เซ็นต์ และคิดเป็นเงินเท่าไร โดยนำไปเทียบกับเหตุการณ์ก่อนที่จะมีการฝึกอบรมการลดลงของค่าใช้จ่ายต่อหน่วยงานผลิตหรือหรือสินค้ามีคุณภาพสูงขึ้นหลังจากที่พนักงานผ่านการอบรม โดยทำการประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรมอาจต้องใช้เวลาพอสมควร จึงจะทราบผลจากการฝึกอบรมที่ได้

McGehee และ Thayer (1961 : 158) อธิบายถึงความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังต่อไปนี้

1. องค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีผลสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการ
2. ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและเป็นผู้ริเริ่มในการจัดการโครงการฝึกอบรมบุคลากร สามารถเรียนรู้งานได้จากการได้ปฏิบัติจริง แต่การจัดการอบรมอย่างมีระบบจะทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
3. ฝ่ายบริหารองค์กรควรจะจ้างผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการฝึกอบรม ถ้าภายในองค์กรขาดผู้ที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการโครงการฝึกอบรม
4. ควรสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มีลักษณะส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม และให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม โดยการที่ฝ่ายบริหารจัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่จะสร้างเจตคติให้บุคลากรรู้สึกว่าการอบรมที่มีความสำคัญต่อวิชาชีพและเป็นการสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม ถือเป็นมาตรการและความจำเป็นที่สำคัญเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพของบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นโดยใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดให้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กลุ่มผู้ฝึกอบรม วิทยากร โดย



เนื้อหาในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เข้าอบรมและงานที่ต้องการพัฒนา และความเหมาะสมในเรื่องของสถานที่ ระยะเวลา และใช้วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะส่งผลให้การฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร และเกิดการพัฒนาดังในตัวของคุณบุคลากรและองค์กรตามลำดับ ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมทั้งหมดนั้นล้วนแต่มีความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย ทั้งองค์กร ฝ่ายบริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม องค์กรโดยฝ่ายบริหารจะใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนศักยภาพของคุณบุคลากรได้เป็นอย่างดี หากมีการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์โดยตรงเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็น

5. หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษา เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หลักสูตรที่ดีต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้มีเนื้อหาสาระทันสมัยและมีความสอดคล้องกับสภาพของสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการเมือง นักการศึกษาและนักวิชาการได้มีการให้ความหมายทั้งที่มีขอบเขตกว้างขวาง หลากหลาย ขึ้นอยู่กับมุมมอง ความคิดเห็น ประสบการณ์ ดังนี้

สังัด อุทรานันท์ (2532 : 11) สรุปความหมายของหลักสูตรได้ว่า เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในลักษณะของรายวิชาซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่ได้จัดเรียงลำดับไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอนและประสบการณ์ทางการเรียนซึ่งได้มีการจัดการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543 : 53) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของหลักสูตร โดยหลักสูตรเป็นแผนและแนวทางในการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายและนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการนำมาใช้กำหนดการวางแผนงานจัดการบริหารการศึกษาและงานวิชาการ ซึ่งหลักสูตรเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน และเป็นเครื่องบ่งชี้ซึ่งนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการทรัพยากรมนุษย์ ระบบหลักสูตรจะกำหนดความมุ่งหมาย ขอบข่ายเนื้อหา แนวทางการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน แหล่งทรัพยากร และการประเมินผลสำหรับการจัดการศึกษาของครูและผู้บริหาร

6. การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเลือกวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับสูงและเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นวิธีก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริหารอย่างแท้จริงและไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย

การเลือกวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ Technique (เทคนิค) Method (วิธี) และ Delivery (การมอบส่ง) ในการวิจัยนี้ใช้ วิธีการ และการที่จะเลือกใช้วิธีนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะหรือธรรมชาติของคุณลักษณะที่ทำการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้



McCauley (1986 : 112) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานดีขึ้นขณะเดียวกันงานที่ทำทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและไม่ดี และจะเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากการผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม ภาวะนั้นจะช่วยทำให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมก็จะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรต่างๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีหนึ่งได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 33) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วๆ ไปไว้โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้ได้รับการพัฒนา ความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้างๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัวการสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริงโดยอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริงและให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกทดลองได้ปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเองการเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่างๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารงานทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการ



ตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารต่างๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่นๆ

วิญญู สาร (2526 : 33) เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติ คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรเก่าคนหนึ่งทำหน้าที่ที่เพิ่งช่วยสอนหรือแนะนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน
2. วิธีปฐมนิเทศ การจัดให้ผู้บริหารที่เข้าใหม่เข้าใจลู่ทางที่จะปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บริหารใหม่มาประชุมฟังคำชี้แจงและเปิดโอกาสให้ซักถามพร้อมกับบรรยายให้รู้จักองค์การดีขึ้น ทั้งในด้านประวัติความเป็นมาและการทำงานด้านต่างๆ
3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วย เตรียมผู้บริหารใหม่ให้เป็นผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงานจึงจะให้รับผิดชอบเอง
4. วิธีให้ฝึกงาน คือ การให้ฝึกทำงานจริงๆ ก่อนมอบหมายงานให้เพื่อนำปัญหา มาหาหรือผู้รับผิดชอบการฝึกงาน
5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนก่อนบรรจุเพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เช่น การอบรมผู้บริหารการศึกษาที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ครูใหญ่ประจำการเป็นครั้งคราว รุ่นละประมาณ 3 สัปดาห์
6. วิชาที่ส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การตกลงขอให้รับผู้บริหารไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีการสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ
7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์การต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานนั้นๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่ การลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและนอกประเทศของข้าราชการ

Adair (1981 : 1259-A) กล่าวว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับการพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ หลักการหรือ ทฤษฎี และประสบการณ์หรือการปฏิบัติ ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเรียนรู้ประสบการณ์ จากผู้อื่นแล้วจึงถ่ายโอนมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง

นงลักษณ์ ลินสีปผล (2532 : 45) แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการพัฒนาผู้ทำงานใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานการปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไรขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ



2. การฝึกกอบรม เป็นการฝึกกอบรมที่ให้ปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิตให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่อง และ ทบทวนติดตามผลการทดลองปฏิบัติงานการฝึกฝนตนเอง เป็นวิธีที่มีความสำคัญในปัจจุบันนอกจากสื่อ และแหล่งความรู้มีมากขึ้นโดยมีวิธีการดังนี้คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทัน เหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นโดยไม่เป็นการศึกษาความรู้จากเอกสาร วิชาการ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์การร่วมประชุม สัมมนาเมื่อ มีโอกาส นำการอภิปรายและบรรยายบางโอกาส เป็นสมาชิกทางสมาคมวิชาการ และแสวงหาโอกาส ในการดูงานในและต่างประเทศ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544 : 56) ได้สรุปถึงการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 2 ประการใหญ่ๆ คือ โดยการให้ทำงานและโดยการให้การฝึกกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งทั้งสองวิธีเป็นผลดีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ วิธีการทำงานจะทำให้เห็นของจริงสามารถนำ ความรู้ไปใช้ได้จริง และเป็นวิธีที่ได้ผลเพราะที่ว่าผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอยู่แล้วสามารถ แนะนำ ในทางที่เหมาะสมเพราะมีประสบการณ์ ส่วนการฝึกกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นการเรียนรู้ ตามหลักสูตรที่ทำให้ได้ความรู้เทคนิคและแนวความคิดใหม่ๆ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีสาระสำคัญ 2 ประการคือ เนื้อหาสาระในการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (บุญมา กัมปนาทพงษ์ม. 2532 : 45)

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาภาวะผู้นำเนื้อหาสาระเป็นสิ่งจำเป็นมาก ในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะเป็นสิ่งกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายใน การดำเนินการสร้างเสริมความเจริญงอกงามให้แก่ผู้บริหารที่เข้าการพัฒนาในแต่ละครั้ง เนื้อหาสาระ ในการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัด มีแหล่งที่มาที่เชื่อถือได้ คือ ควรจะได้มา จากการศึกษาผลวิจัย เพื่อจะได้ทราบถึงเนื้อหาสาระในการจัดพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารจึงได้ นำแนวคิด และผลการวิจัยของบุคคลอื่นๆ มาประกอบด้วย เช่น แนวคิดของ Massie (1979) สรุป สาระเนื้อหาในการพัฒนาผู้บริหาร 2 แนวทาง คือ แนวทางของ Katz และแนวทางของ Summer ซึ่งแนวทางของ Katz ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิคทักษะทาง มนุษย์สัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด (Katz. 1966) ส่วนแนวทางของ Summer ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถ 4 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านศิลปะ ด้าน วิจารณ์ญาณ และด้านปฏิภาณไหวพริบ Newton และคณะ (1981) ทำการศึกษาค้นคว้าลักษณะ การพัฒนา ผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา พบว่า มีคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัว ผู้บริหารหลายประการ เช่น ความสามารถทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์ ความคิดรวบ ยอดและการ วิเคราะห์การวิจัยเบื้องต้น และการวางแผนการแก้ปัญหาความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็น ต้น

2. การจัดกิจกรรมภาวะผู้นำ การจัดกิจกรรมภาวะผู้นำสามารถจัดได้หลากหลาย ลักษณะตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง การจัดกิจกรรมภาวะผู้นำสามารถ จัดเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งรายละเอียดในการ



จัดการกิจกรรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารแต่ละลักษณะ Megginson (1972) กล่าวว่า การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้ามีแบบแผนแน่นอน วิธีการสอน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดการพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมเชิงสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสมอาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์วิธีกรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สไลด์ทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาบทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์ นอกจากนี้วิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว

ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2526 : 21) ยังได้เสนอวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรไว้รวมๆ กันหลายวิธีซึ่งมีที่แตกต่างไปจากที่กล่าวมา ได้แก่ การฝึกอบรม การสาธิต การประชุมอภิปราย การระดมความคิดหรือการระดมพลังสมอง และการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ Dessler (1991 : 44) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโดยระบุว่าจะรูปแบบที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานหรือเรียกว่าการพัฒนาโดยให้มีโอกาสประสบการณ์จากการทำงานเป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารอยู่ในองค์การ โดยเชื่อว่ารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญคือ การพัฒนาโดยผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบดังนี้

1.1 การหมุนเวียน คือ การแต่งตั้งโดยให้ดำรงตำแหน่งวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป โดยให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียน คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นซึ่งการฝึกอบรมวิธีการอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานด้านอื่นซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การสอนงาน เป็นการพัฒนาในลักษณะให้เป็นไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารที่ตนจะไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงาน มีความแตกต่างจากการปรึกษา คือ ผู้บังคับบัญชาสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ส่วนการปรึกษางานเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวของบุคคล

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหรือการทดลองเรียนงานเป็นเทคนิคการฝึกอบรม โดยผู้เข้าร่วมฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาขององค์การอย่างเต็มที่เต็มเวลา การทดลองปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็วซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ นอกจากนี้ยังเป็นหลักการว่าการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสมเพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งดำรงตำแหน่งแทน

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง โดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใดจะก้าวไปอยู่ในตำแหน่งใด และพิจารณาว่าการก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้นมีวิธีการ เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติอย่างไรทำให้ตนเป็นตัวอย่างในการทำงาน



2. วิธีการนอกรูปแบบปฏิบัติงาน วิธีการนอกรูปแบบปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกองค์การหรือนอกเหนือการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรมซึ่งมีรูปแบบดังนี้

2.1 กรณีศึกษา เป็นวิธีที่ใช้ในการนำเสนอปัญหาขององค์การต่อผู้เข้าร่วมการอบรม ทำงานวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา แล้วนำมาอภิปรายกับผู้เข้าอบรมอื่นๆ

2.2 กรณีศึกษาเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

2.3 การสัมมนาภายนอก เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์การภายนอกจัด และตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์การภายนอกอาจจะเป็นสมาคมหรือองค์การ เอกชนอื่นๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยอาจเป็นในลักษณะโครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคลหรือโครงการที่จะได้ประกาศนียบัตรก็ได้

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมผู้ที่เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ ในสถานการณ์การบริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำการพัฒนานั้นจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในลักษณะที่เมื่อเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นแล้วจะทำอย่างไร

2.6 วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง เป็นวิธีการหนึ่งที่ยินยอมใช้กันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร ผู้เข้าร่วมการอบรมจะได้รับ มอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่งซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้า ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจ และจัดลำดับก่อนหลังที่ต่างกันั้นเองจะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

2.7 แบบแผนพฤติกรรม เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทสถานการณ์จำลองแล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

2.8 ศูนย์รวมการพัฒนาภายในองค์การ เป็นวิธีการที่ยืดสภาพขององค์การเป็นหลักให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะทางการบริหาร Wentling (1992 : 33) กล่าวว่าวิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใ้ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

2.8.1 การนำเสนอโดยวิทยากร

2.8.2 การอภิปรายภายในกลุ่ม

2.8.3 การสาธิต

2.8.4 การอ่าน

2.8.5 การฝึกหัด

2.8.6 การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง

2.8.7 การแสดงตัวอย่างบทบาทสมมติ

2.8.8 การทัศนศึกษา



Truelove (1992 : 44) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธีคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo 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 (One to one Learning) ได้แก่
 - 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. การเรียนรู้แบบกลุ่ม (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 การฝึกปฏิบัติเฉพาะด้าน
 - 3.9 การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม
 - 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร
 - 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์
 - 3.12 สถานการณ์จำลอง
 - 3.13 เกมทางธุรกิจ
 - 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า
 - 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
 - 3.16 การระดมสมอง
 - 3.17 การศึกษานอกสถานที่



3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

Wills (1993 : 125) เห็นว่า วิธีการเหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

Bolam (1994 : 235) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารว่ามักจะกระทำใน 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตร ระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตรระยะสั้น ที่มุ่งการปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

Dubrin (1995 : 78) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 วิธีการคือ การทำความเข้าใจตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความเข้าใจตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองหรือการทำความเข้าใจตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผู้บริหารอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร หมายถึง การทำความเข้าใจตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน การเรียนรู้แบบครึ่งวงจรเปรียบเหมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลงถึงจุดที่กำหนด

การเรียนรู้แบบครบวงจร หมายถึง การทำความเข้าใจตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมายคือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มี



ผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติตั้งที่ยกมากล่าวข้างต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความเข้าใจตนเองไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ผู้สามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยวินัยในตนเองที่นี้หมายถึงความ พยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้ มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสถานะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ ทิศทางอื่นเสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดิตตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลนั้นได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด วิธีนำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่นำตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสาระสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปลงความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคลที่ให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในตำแหน่งระดับสูงกว่า การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำเพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำ คือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาใหม่ๆ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์การทางธุรกิจผู้ที่หวังจะเป็นภาวะผู้นำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้เรียกว่าการพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืด ประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน การแนะนำ การให้กำลังใจและการฝึก ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษาฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้นผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

เบร็อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539 : 65) ได้ให้ทรรศนะถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ว่ามี 3 ลักษณะ คือ วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



1. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จำแนกเป็น 4 วิธี คือ
 - 1.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งการค้นคว้าลักษณะภาวะผู้นำจากแหล่งวิทยาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง เอกสาร วารสาร และนิตยสารต่าง ๆ
 - 1.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาผู้นำต้นแบบ ซึ่งทำโดยการเลือกผู้นำต้นแบบอาจพิจารณาเลือกจากผู้นำที่ได้รับรางวัลหรือที่มีความสำเร็จในงานอาชีพสูง ซึ่งควรเป็นบุคคลในท้องถิ่นหรือใกล้ชิดพอที่จะติดตามพฤติกรรมของเขาได้ ประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้นำต้นแบบ และพยายามฝึกฝนตนเองโดยเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำต้นแบบในส่วนตัวตนยังขาด
 - 1.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินตนเองจนทราบแล้วว่ามีความบกพร่อง หรือมีจุดอ่อนในข้อใดแล้วพิจารณาสาเหตุของจุดอ่อนนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง
 - 1.4 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยวิธีตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้ได้ผลงานมากที่สุดโดยเท่าที่จะทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย แต่ต้องระวังไม่ให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าคุณก้าวล่วงงานในหน้าที่ วิธีนี้ถ้าสามารถพัฒนาให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มพูนและมั่นคงตลอดไป
2. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น เป็นการพัฒนาโดยองค์การที่มีความชำนาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะจำแนกเป็น
 - 2.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยองค์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ องค์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ส่วนมาก เป็นสถาบัน ศูนย์หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ
 - 2.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานในองค์กร องค์กรต่างๆ ของรัฐ และเอกชนส่วนมากจะมีหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตน ส่วนมากเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำไปในตัวด้วยเสมอ โดยเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประชาสัมพันธ์ และการจัดการต่างๆ เหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง
 - 2.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมโดยจุลภาค มีขั้นตอนในการฝึกอบรม 9 ขั้นตอน คือ
 - 2.3.1 ขั้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นศึกษาให้ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 - 2.3.2 ขั้นคุณลักษณะที่ต้องการฝึก เป็นขั้นที่จะต้องมีการประเมิน ตนเองหรือประเมินภาวะผู้นำโดยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ทราบว่าผู้ฝึกนั้นขาดคุณลักษณะใด
 - 2.3.3 ขั้นเตรียมสถานการณ์การฝึก มี 3 ลักษณะ คือ กรณีศึกษาเป็นบันทึกเรื่องราวของกรณีตัวอย่างโดยละเอียดตั้งแต่ต้นจนจบ แผนกิจกรรมจำลอง สถานการณ์สำหรับการปฏิบัติแบบบทบาทสมมติและสถานการณ์ กรณีศึกษาเป็นบันทึกเรื่องราวของกรณีตัวอย่างโดยละเอียดตั้งแต่ต้นจนจบ แผนกิจกรรมจำลองสถานการณ์สำหรับการปฏิบัติแบบบทบาทสมมติ และ



สถานการณ์ภาพเคลื่อนไหวอาจเป็นแบบเทปบันทึกภาพ ภาพยนตร์ แผ่นซีดี ภาพเคลื่อนไหวระบบดิจิทัลอื่นๆ

2.3.4 ชั้นนำเสนอสถานการณ์การฝึก นำเสนอให้ผู้รับการฝึกร่วมกันศึกษา สังเกตและบันทึกข้อมูลต่างๆ ไว้

2.3.5 ชั้นวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของเหตุการณ์

2.3.6 ชั้นฝึกปฏิบัติ เป็นชั้นที่ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติตนตามแผน กิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่จัดเตรียมไว้แล้ว

2.3.7 ชั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการฝึกปฏิบัติ ชั้นนี้จะต้อง ดำเนินการพร้อมกันกับชั้นฝึกปฏิบัติ อาจบันทึกโดยเพื่อนผู้รับการฝึกหรือบันทึกด้วยเครื่องมือ

2.3.8 ชั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่ง จะต้องร่วมกันวิเคราะห์ทั้งตัวผู้ฝึก ผู้ร่วมฝึก และวิทยากรเพื่อให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.3.9 ชั้นปฏิบัติซ้ำ หลังจากได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจากชั้น วิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติแล้ว ผู้ฝึกก็ต้องเตรียมการและฝึกซ้ำอีกครั้ง และวนไปในชั้น บันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ

ระบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบจุลภาค

1. ศึกษาภาวะผู้นำ
2. กำหนดคุณลักษณะที่จะฝึก
3. เตรียมสถานการณ์
4. นำเสนอสถานการณ์
5. วิเคราะห์สถานการณ์
6. ฝึกปฏิบัติ
7. บันทึกพฤติกรรม
8. ให้ข้อมูลย้อนกลับ
9. ฝึกปฏิบัติซ้ำ, พอใจ, จบ

กุลธน ธนาพงศธร (2540 : 11-12) ให้ความคิดเห็นว่า การที่จะพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่อย่างน้อย 5 ประการ คือ นโยบายขององค์กร ขอบเขตอำนาจ ความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้ง หรือแต่ละโครงการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันมาก (สุวรรณ หมิ่นตาบุตร, 2540) ได้แก่

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหารโดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติ และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในกรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่เพื่อช่วยให้ เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้



เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์รวมทั้งการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมใหม่ๆ ขององค์กรโดยการให้ความรู้เรื่องต่างๆ ไปเกี่ยวกับองค์กร

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินกันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ฝึกงานทั้งในและต่างประเทศ และหลังจากกลับทัศนศึกษาแล้วก็มี การสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนาเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเองโดยปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้วเพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะของการสอนบทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดี คือ

4.1 สามารถใช้กับคนจำนวนมากๆ ได้ทีเดียวพร้อมๆ กัน

4.2 สะดวกในการจัดไม่ต้องจัดอบรมอย่างเป็นทางการไม่ต้องมีสถานที่

4.3 บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้าร่วมพัฒนาหลายๆ รุ่นทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

4.4 ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้น้อยตามความเข้าใจในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนของคนอื่น

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง ตลอดจนแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน หรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้เกี่ยวข้องในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้งานนั้น สามารถให้ความรู้ข้อแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมประชุมขณะจัดประชุมได้เป็นอย่างดี ผู้จัดประชุมปฏิบัติการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเวลาและหลักสูตรการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการควรเป็นผู้นำในสาขาหรือด้านเดียวกัน มีปัญหาในการทำงานด้านเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เป็นผู้มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

7. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผูปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดทั้งนี้เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นเครื่องมือในการสร้างกำลังคน ปลุกฝังความรู้ ทักษะเจตคติพื้นฐานของความเป็นพลเมืองดีให้แก่เยาวชนของประเทศ มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความคิด มีทักษะในการ



คดีวิเคราะห์ วิจัยกรณี แก้ปัญหา มีนิสัยรักการทำงาน เสียสละ พึ่งตนเองและให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตและพร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตน ตลอดจนมีความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นในการดำรงอยู่ในสังคมได้

บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 284 ที่กำหนดให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับมาตรา 289 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพอาชีพอาชีพตามความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น และเข้าไปมีส่วนในการจัดการศึกษาของรัฐ ดังนั้นจึงมีการตราพระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดในมาตรา 44 “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการของท้องถิ่น” และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติให้สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์จำนวน 12 โรงเรียน และโรงเรียนทั้ง 12 โรงเรียนจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ปัจจุบันการบริหารจัดการในระดับสถานศึกษาได้กระจายการบริหารคุณภาพการศึกษาทั้ง 12 โรงเรียน ดังนี้

ตาราง 6 โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	ขนาดโรงเรียน
1	บัวขาว	กุฉินารายณ์	ใหญ่พิเศษ
2	เมืองสมเด็จ	สมเด็จ	กลาง
3	เนินยางประชาสามัคคี	คำม่วง	กลาง
4	ดงมูลวิทยาคม	หนองกุงศรี	กลาง
5	หนองห้างพิทยา	กุฉินารายณ์	เล็ก
6	จุมจังพลังราษฎร์	กุฉินารายณ์	เล็ก
7	ขมิ้นพิทยาสรรพ์	เมืองกาฬสินธุ์	เล็ก
8	ลำปาววิทยาคม	ยางตลาด	เล็ก
9	หนองชุมแสงวิทยาคม	หนองกุงศรี	เล็ก
10	ทรายมูลวิทยาคม	ห้วยเม็ก	เล็ก
11	คลองขามวิทยาการ	ยางตลาด	เล็ก
12	นาเชือกวิทยาคม	ยางตลาด	เล็ก

คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พิจารณาเห็นว่า การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย โดยเฉพาะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ต้องถ่ายโอนไปพร้อมกับสถานศึกษา และได้มีมติกับการถ่ายโอน



บุคลากรด้านการศึกษาเพิ่มเติมเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2548 และเพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เกิดประสิทธิภาพและสามารถพัฒนางานจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับประกาศของคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดอำนาจและหน้าที่การจ้ดระบบสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เกณฑ์และเงื่อนไขที่กฎกระทรวงกำหนด องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์จึงได้มีรูปแบบบริหารจัดการศึกษา และแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรและพัฒนการศึกษาท้องถิ่น มีแนวทางการพัฒนา 13 แนวทาง คือ

1.1 พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในทุกะดับทั้งในและนอกระบบ ครอบคลุมทุกช่วงวัย

1.2 สนับสนุนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.3 ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้ตามความสนใจและความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.4 พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.5 ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

1.6 ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสาร

1.7 พัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรของท้องถิ่นและประชาชนในจังหวัด

1.8 พัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์เพื่อรองรับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.9 ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงาน

1.10 ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาธิปไตยและเสรีภาพของประชาชน

1.11 ส่งเสริมความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

1.12 พัฒนาประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและการบริการประชาชน

1.13 ส่งเสริมด้านการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาอาชีพรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2. โครงสร้างการบริหารการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์ฯ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายพัสดุ/คลัง ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายวิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์ และฝ่ายส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น และจัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านการศึกษา 3 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการศึกษา คณะกรรมการจัดการศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ และคณะกรรมการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ ของแต่ละฝ่ายข้างต้น จำนวน 6 ฝ่าย (ยกเว้นฝ่ายศึกษานิเทศก์ที่ไม่มีคณะอนุกรรมการ) และศูนย์วิชาการ 13 ศูนย์บริหาร ในกำกับคณะอนุกรรมการฝ่ายวิชาการ



ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือในด้านการใช้ทรัพยากรบุคคล และการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์กำหนดไว้

3. ผลการพัฒนาการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

หลังจากที่มีการถ่ายโอนสถานศึกษา 12 โรงเรียน จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ การบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในหลายมิติ ดังนี้

3.1 ด้านบริหารจัดการศึกษา เมื่อถ่ายโอนสถานศึกษามายังองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์แล้ว เรื่องงบประมาณที่ใช้ด้านการพัฒนาการศึกษาจะมากขึ้นกว่าเดิมเพราะจะมีช่องทางในการได้มาซึ่งงบประมาณเพิ่มอีกหนึ่งช่องทาง คือ เงินงบประมาณรายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่เป็นเงินจากการเก็บภาษีท้องถิ่น และนำมาใช้บริหารจัดการให้กับสถานศึกษาในสังกัดตามนโยบายของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยผ่านสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และตราเป็นข้อบัญญัติตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย จึงทำให้การบริหารจัดการการศึกษามีเงินหมุนเวียนในการบริหารจัดการด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งปกติแล้วงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรเพื่อการศึกษา นั้น จะมีเพียง 3 ช่องทาง ได้แก่ ช่องทางแรก คือ เงินงบประมาณที่ได้จากการถ่ายโอนที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาดำเนินไปตามปกติ ได้แก่ เงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินสวัสดิการ เงินสวัสดิการหรือเงินที่เป็นรายได้ตามตัวบุคลากรทางการศึกษานั้นเอง และรวมถึงเงินรายหัวนักเรียนด้วย ส่วนช่องทางที่สอง คือ เงินงบประมาณอุดหนุนเป็นงวด หรือเงินโครงการใหญ่ๆ เช่นเงินอุดหนุนเฉพาะกิจการก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องปฏิบัติการต่างๆ การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา การทำหลักสูตรสถานศึกษา การสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา ฯลฯ จะได้รับเงินอุดหนุนจากกรมส่งเสริมปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารจัดการศึกษาของกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นกองที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องใช้งบประมาณมากในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ โดยโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะช่วงคาบเกี่ยวระหว่างโครงสร้างใหม่และโครงสร้างเดิม ซึ่งโครงสร้างใหม่ของกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จะปรับเป็นสำนักการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการปรับปรุงเพิ่มเติม และพัฒนาฝ่ายต่างๆ เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อการบริหารงานและบริหารการศึกษาสะดวก รวดเร็ว ด้วยการที่มีจำนวนบุคลากรทางการศึกษามากถึง 800 คน จำนวนสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในสังกัด 12 โรงเรียน และมีจำนวนนักเรียน 7,057 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 20 มิถุนายน 2559) จึงเป็นเหตุผลสมควรที่จะปรับโครงสร้างจากกองการศึกษาเป็นสำนักการศึกษาได้ และต่อไปนั้นการบริหารจัดการศึกษานั้นจะสามารถดำเนินงานแบบ One stop service ได้เป็นอย่างดี และส่งผลให้การส่งเสริมด้านการศึกษา หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ

3.2 ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จากการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์รับถ่ายโอนสถานศึกษามาสังกัดนั้น เรื่องคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพ ยังต้องคงเป็นมาตรฐานไว้และต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และได้ให้งบประมาณ



เพื่อการนี้เป็นพิเศษ เพราะผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษานั้นถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และต่อเนื่องในวิทยาการต่างๆ ทั้งในสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระวิชา หลักการวิจัย ศาสตร์ในการสอน ศาสตร์การบริหาร และศาสตร์สาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาร่วมสมัย ซึ่งปัจจุบันได้มีประสิทธิภาพและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โดยผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นควรสามารถประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน และจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการพัฒนาด้านวิชาการแล้วยังให้ความสำคัญถึงการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพโดยจัดให้มีโครงการพัฒนาจริยธรรม จิตปัญญา และคุณภาพชีวิตด้วย ทั้งนี้ การพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นอยู่กับหลายโครงการเป็นระยะและต่อเนื่อง โดยเชิญวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมาร่วมดำเนินการ และส่งเสริมผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ได้รับการฝึกอบรม สัมมนาที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดอีกด้วย นอกจากการพัฒนาในรูปแบบฝึกอบรม สัมมนาแล้ว องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ยังได้ส่งเสริมความเข้มแข็งในด้านวิชาการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และสร้างขวัญ กำลังใจ ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

3.2.1 การจัดการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ประโยชน์ หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานในรูปแบบหนึ่ง

3.2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ทั้ง 12 โรงเรียน ซึ่งจะร่วมมือในด้านการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียนด้วย จึงเป็นการส่งเสริมความร่วมมือด้านวิชาการภายในกลุ่มโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน

3.2.3 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) เพื่อส่งผลต่อการพัฒนา ความเข้มแข็งในวิชาการเฉพาะสาขาวิชาชีพ และเสริมศักยภาพในตนเองอันจะเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา คุณภาพการศึกษา และทำผลงานวิชาการประเมินขอเลื่อนวิทยฐานะด้วย

3.3 ด้านศักยภาพนักเรียน องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ได้ยึดคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ โดยยกระดับคุณภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ ด้วยการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ มีระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทั้งภายในและภายนอก เช่นเดียวกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ได้ส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาขึ้นมาหลากหลาย นวัตกรรมในการสร้างโรงเรียนต้นแบบด้านต่างๆ เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้แล้วได้มีโครงการพัฒนานักเรียนโดยมีการปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอบรมคุณธรรมจริยธรรม จัดบรรยายกาศสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีกิจกรรมการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อให้ครูได้รับทราบข้อมูลสภาพจริงของเด็กนักเรียน ไม่เพียงแต่ฟังคำบอกเล่าจากพ่อแม่ ผู้ปกครองหรือผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น เพื่อแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของเด็ก หรือเป็นการป้องกันโดยสร้างภูมิคุ้มกันให้เด็กห่างไกลจากภาวะสภาวะเสี่ยงต่อการมีพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ต่างๆ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนเป็นคน



เก่ง ดี มีความสุข และองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ยังได้ปลูกฝังค่านิยมและอุดมการณ์รักษ์บ้านเกิด ซึ่งเป็นความรักและความภาคภูมิใจในบ้านเกิดถิ่นฐานของตนให้แก่แก่นักเรียนด้วย

3.4 ด้านสัมพันธ์ภาพกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครองตลอดจนเป็นการสร้าง เพราะว่าเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการดูแลนักเรียน องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ได้จัดกิจกรรมการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างจริงจังตลอดจนเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับพ่อแม่ ผู้ปกครองด้วย เพื่อสร้างความร่วมมือกับผู้บริหาร และครูในการดูแล ส่งเสริมพัฒนาของนักเรียน และมีการจัดประชุมครูและผู้ปกครองอย่างต่อเนื่องในทุกภาคการศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับผลสะท้อนของการบริหารจัดการศึกษา และการจัดการเรียนการสอนจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง และเมื่อทราบถึงข้อมูลและปัญหาต่างๆ แล้ว จะได้นำมาพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วทุกสถานศึกษาได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีตัวแทนผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นหนึ่งในกรรมการเพื่อมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้วย

3.5 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน สังคมในระดับจังหวัด ภูมิภาคและระดับชาติ จากนโยบายด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มุ่งมั่นจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตลอดจนมีจิตสำนึก และอุดมการณ์รักษ์บ้านเกิดถิ่นนั้น จึงได้มีการสร้างนวัตกรรมการศึกษาหลากหลายนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีพัฒนาครบทุกองค์ประกอบของการมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ทำให้มีผลผลิตออกมาเป็นผลงานสร้างนวัตกรรมของนักเรียนจำนวนมากในรูปแบบต่างๆ ทั้งด้านวิชาการ ด้านดนตรี ด้านกีฬา ด้านศิลปวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ได้มีการจัดงานมหกรรมการศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ขึ้นเป็นประจำทุกปี ภายในงานจะมีการจัดนิทรรศการทางวิชาการ การนำเสนอผลงานทางวิชาการ ซึ่งล้วนแต่เป็นผลงานความสำเร็จ หรือผลงานดีเด่นของโรงเรียน จึงเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้แก่เด็ก และเยาวชนในการสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมต่างๆ อย่างเป็นทางการ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ให้แก่ชุมชน สังคม จึงถือได้ว่า เป็นการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์อีกด้วย ซึ่งการจัดงานมหกรรมการศึกษานี้ ได้ดำเนินจัดงาน ณ โรงเรียนที่คณะกรรมการได้เลือกจาก 12 โรงเรียน โดยจะเปลี่ยนสถานที่ทุกๆ ปี หมุนเวียนจนครบทุกโรงเรียน และมีการเข้าร่วมนำเสนอผลงานนวัตกรรมการศึกษาขึ้นในระดับภูมิภาค และระดับชาติต่อไป

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีแนวทางจาก ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรและพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษา และส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดได้รับการพัฒนาการจัดการศึกษาทั้งทางด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาศักยภาพนักเรียน ด้านสัมพันธ์ภาพกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน สังคมในระดับจังหวัด ภูมิภาค และระดับชาตินั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เพื่อเป้าหมายของการศึกษา คือ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคน



เป็นคนเก่ง ดี มีความสุข มีค่านิยมและอุดมการณ์รักษ์บ้านเกิด ซึ่งเป็นความรักและความภาคภูมิใจ
ในบ้านเกิดถิ่นฐาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ชีวิน อ่อนละอ (2553 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยและเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอน จำนวน 335 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าสถิติพื้นฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน 66 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา 19 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 19 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา (0.84) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (0.83) ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล (0.80) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (0.79) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ค่า ได-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Chi-Square} = 40.24, \text{df} = 19, p = 0.11, \text{GFI} = .98, \text{AGFI} = 96, \text{RMSEA} = .001$) ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

สิริลักษณ์ สามารถ (2554 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องโปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิจัยและพัฒนาโปรแกรมครูเพื่อการ ปฏิรูปในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบแนวคิดทฤษฎีของโปรแกรม 2) การปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบโครงการ 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรม



ในภาคสนาม และ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนามโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง ผลการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาพบว่า โปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (Logical Framework : Log Frame) ที่มีคุณภาพ จำนวน 3 โครงการคือ 1) โครงการร่วมคิดผูกพันร่วมตั้งปณิธาน 2) โครงการรวมพลังสร้างสรรค์มุ่งมั่นสู่จุดหมาย และ 3) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปิดประตูสู่เครือข่ายโดยมีเอกสารเสริมความรู้ประกอบโครงการ จำนวน 5 เล่ม และคู่มือการใช้โปรแกรม 1 เล่ม ผลการทดลองในภาคสนามพบว่า 1) ผลการดำเนินการตามโครงการร่วมคิดผูกพันร่วมตั้งปณิธานครูมีความรู้ความเข้าใจเจตคติและทักษะด้านหลักสูตร ด้านบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการประเมินผลเพิ่มมากขึ้น 2) ผลการดำเนินการตามโครงการรวมพลังสร้างสรรค์มุ่งมั่นสู่จุดหมายทำให้ครูสามารถพัฒนาและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ 3) ผลการดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปิดประตูสู่เครือข่ายทำให้ครูพัฒนาและปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ คำนึงถึงหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ นิเทศกำกับติดตามสนับสนุนการปฏิบัติงาน เสริมพลังอำนาจ และส่งเสริมประสิทธิภาพในตนเองอย่างแท้จริงเอาใจใส่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผลการประเมินโปรแกรมโดยใช้เครื่องมือประเมินผล 5 ประเภทพบว่า หลังการทดลองโปรแกรมผลการ ประเมินสูงขึ้นทุกประเภท

อนันต์ พันนึก (2554 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเป็นการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 2) การสร้างรายละเอียดโปรแกรม 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก่ แบบประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง แบบประเมินความรู้ แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบประเมินการนำความรู้ทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติงานและแบบประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ และ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนามโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และ ส่วนที่ 4 แนวทางเงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำ โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพเห็นได้จาก 1) กลุ่มทดลองมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม พัฒนาสมรรถนะโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มทดลองมีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มทดลองมีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01



ธีระพล อริยธนากุล (2555 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารเคยผ่านการอบรมและไม่เคยผ่านการอบรม โดยใช้กรอบการวิจัย พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญาและ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 11 คน และครู จำนวน 130 คน รวม 141 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารเคยผ่านการอบรมและไม่เคยผ่านการอบรม ในภาพรวมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการ อยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตจอมทอง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารเคยผ่านการอบรมและไม่เคยผ่านการอบรม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สาธิตา เสมอชีพ (2557 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนราชวินิต การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาโรงเรียนราชวินิต โดยใช้กรอบการวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ของ Bass and Avolio กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนราชวินิต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 106 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับและมีความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้อำนวยกำรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับที่สูงที่สุด รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และสุดท้ายด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ปวีระ คำภีระ (2557 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร ตามความรับรู้ของครูและผู้บริหาร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร ตามความรับรู้ของครูและผู้บริหาร 2) เปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร ตามความรับรู้ของครูและผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 21 คน เป็นครู จำนวน 229 คน ในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



มัธยมศึกษา เขต 2 มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับและสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 93.2 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผลการวิจัยพบว่า ตามการรับรู้ของผู้บริหารในภาพรวมมีการรับรู้ต่อการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ตามการรับรู้ของครูในภาพรวม ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความรับรู้ของครูและผู้บริหาร ในทุกด้านพบว่า การรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้พัฒนาขึ้นมาไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 197 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนเก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้าบริหารงานวิชาการโรงเรียน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานี จำนวน 12 คน ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนาตนเอง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย คือองค์ประกอบด้านจินตนาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มีความคิดสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านมีความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดเห็นใหม่ๆ อย่างอิสระ และองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สภาพปัจจุบันและความต้องการสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากที่สุดคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น (PNI = 0.501) รองลงมาคือ ด้านการมีจินตนาการ (PNI = 0.498) และด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI = 0.478) เป็น



ลำดับสุดท้าย ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนจาก ผู้เชี่ยวชาญ ความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก รายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสมเหตุสมผลที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ความจำเป็นที่ ต้องการพัฒนาโปรแกรม ปัญหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ค่าดัชนีความสอดคล้องต่อโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.67-1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ผลการนำโปรแกรมไป พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Zhu และคณะ (2009 : 590-619) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะของผู้ ตาม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในการทำงานของผู้ตามจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตาม จำนวน 140 คน ผู้ควบคุม จำนวน 48 คน จากสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมในแอฟริกาได้ พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพัน ในการทำงานของผู้ตาม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางด้านบวกต่อความผูกพันในการทำงาน ของผู้ตาม

Reynolds (1992 : 1-35) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้าง แรงจูงใจของครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาใน Southwestern Arizona กลุ่มตัวอย่างคือครูที่สอน อยู่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาใน Southwestern Arizona เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบวัดภาวะผู้นำของ Leithwood and Jantzi และแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการ สสำรวจสภาพการทำงานของ Hackman and Oldham พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของครูมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ

Peterson (2009 : 336) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ในด้านบวกของผู้บริหารระดับสูง (การมีความหวัง การมองโลกในแง่ดี ความสามารถในการปรับ ตนเองให้เข้าสู่สภาพปกติ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานของบริษัทที่เพิ่งเปิด ดำเนินการและมีการใช้เทคโนโลยีระดับสูง และบริษัทที่เปิดดำเนินการไปแล้วและมีการใช้เทคโนโลยี ระดับสูง พบว่าคุณลักษณะที่เกี่ยวกับจิตวิทยาในด้านบวกของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก ซึ่งผู้นำมีอัตราของการเปลี่ยนแปลงผ่านทางความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับจิตวิทยาในด้านบวกและผลการดำเนินงานในบริษัทของพวกเขา และสุดท้าย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทที่เริ่มเปิดดำเนินการ มากกว่าบริษัทที่เปิดดำเนินการไปแล้ว

Wolfram และ Mohr (2009 : 260-274) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การ ทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตาม ผลที่ได้มีความ สอดคล้องกันระหว่างผู้จัดการ จำนวน 117 คน และผู้ตามจำนวน 403 คน ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่ง กันและกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในด้าน การให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตน ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพ และ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญ มีผลด้านลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิด



ความเข้าใจในเป้าหมายของทีม คณะแนวของผู้ตามสูงกว่าผู้จัดการในด้านการให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง และคณะแนวของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ

Antonaros (2010 : 1950-A) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำที่มีเพศแตกต่างกันกับความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นอธิการบดี ผู้นำระดับอาวุโส และผู้บริหาร จำนวน มากกว่า 200 คน ในสถาบันที่จัดการศึกษาในระดับที่สูงกว่ามัธยมศึกษา ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบ Multiple Block Regression Analysis ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำ พบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำของเพศหญิงมีประสิทธิภาพมากกว่าเพศชายเล็กน้อย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้คำปรึกษา การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้หญิงที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถาบัน จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมีประสิทธิภาพของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงานและคาดหวังผลของการทำงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าปกติ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร การพยายามจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ผู้ตามมีความผูกพันต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผู้นำมีความเข้าใจและสามารถที่จะปรับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การพยายามสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยกระทำผ่านกระบวนการในการฝึกอบรม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

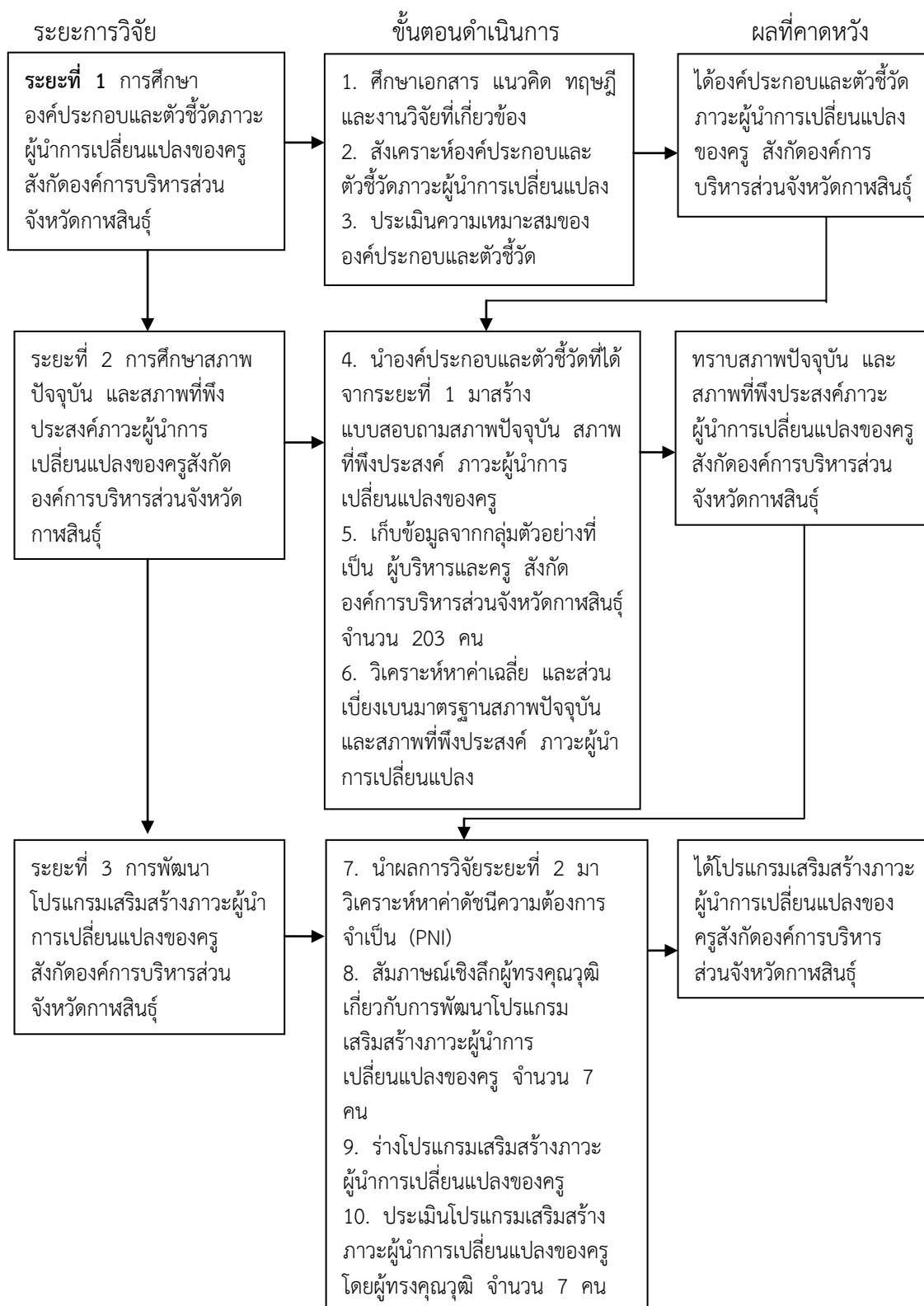
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดัง
ภาพประกอบ 6





ภาพประกอบ 6 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง



ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการยืนยันของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีบทบาทในการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

4. เป็นครูสายผู้สอนสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน มีวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. นายกรีฑ์จอมพล ภูจอมจิตต์ วุฒิการศึกษาปริญญาเอก (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (นักบริหารงานการศึกษาระดับกลาง)

4. นายณดล วัฒย์ วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ วุฒิการศึกษาปริญญาเอก (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบัวขาว วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

5. นายศิริศ เหลี่ยมสิงขร วุฒิการศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหนองห้างพิทยา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ



6. นางสุภลักษณ์ สุดาทิพย์ วิทยาลัยอาชีวศึกษา โรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

7. นางรัศมี เสนาะเสียง วิทยาลัยอาชีวศึกษา โรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 1 ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2.2 นำผลการศึกษาที่ได้จากข้อ 3.2.1 มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเป็นแบบประเมิน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินจำนวน 7 คน

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ศึกษาจากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.2 บันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในแบบบันทึก

4.3 ทำการวิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

4.4 นำสาระสำคัญที่สรุปได้มาทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.5 นำแบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

4.6 นำผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิไปจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจัดกระทำโดยการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบประเมิน ตรวจสอบให้คะแนนเป็นรายข้อและนำมาแจกแจงคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้



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

5.2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation ; S.D.) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 15)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	เหมาะสมในระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	เหมาะสมในระดับ มาก
2.51-3.50	เหมาะสมในระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	เหมาะสมในระดับ น้อย
1.00-1.50	เหมาะสมในระดับ น้อยที่สุด

5.3 เลือกองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากขึ้นไป คือ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 (องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 413 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 12 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 203 คน จาก 12 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูป Krejcie and Morgan ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 49 ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดแสดงดังตาราง 7



ตาราง 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง		
	จำนวนโรงเรียน	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร (49%)	ครู (49%)	รวม
รวม	12	38	375	413	19	184	203

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะ เป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list) เรื่องเกี่ยวกับ เพศ สถานภาพ ตำแหน่งวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งมีลักษณะ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (Likert Type) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน

5 หมายถึง การปฏิบัติจริงของครูในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การปฏิบัติจริงของครูในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การปฏิบัติจริงของครูในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การปฏิบัติจริงของครูในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การปฏิบัติจริงของครูในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก



3 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคำถามแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาหนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้กำหนดกรอบและแบบสอบถามครั้งนี้

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ Rating Scale (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 15-16)

3.2.3 ร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนให้ครอบคลุมเนื้อหาตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยงตรง : Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษาหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์

2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษหรือรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการวิจัยทางการศึกษา หรือด้านการประเมินผลทางการศึกษา หรือด้านการวัดผลทางการศึกษา



ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนนงการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. นายเรืองศักดิ์ เสนาะเสียง วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวขาว
4. นายทรงรัตน์ ยุระตา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนบัวขาว
5. นางกัลยา เจาะจง วุฒิการศึกษาปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา นำมาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้

พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร ครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จาก 5 โรงเรียน

3.2.7 นำแบบสอบถามจากการทดลองมาใช้คำนวณหาความสัมพันธ์ของรายข้อตามวิธี Item Total Correlation โดยหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 45) ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ .32 ถึง .88

3.2.8 นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 35) ดำเนินการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับ โดยพิจารณาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ยอมรับได้ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .82 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .83 และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85 โดยรวมแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .84

3.2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้



4.1 ขอนหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามพร้อมนัดวัน เวลาในการรับเครื่องมือในการวิจัยคืนด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์แล้วแต่กรณี และติดตามทางโทรศัพท์ จำนวน 203 ฉบับ ให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การจัดการกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากความมุ่งหมายของการวิจัย ข้อที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้วทำการจัดการกระทำและวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

5.1 การจัดการกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน นำข้อมูลแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation ; S.D.) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 35)



ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมาก
2.51-3.50	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับน้อย
1.00-1.50	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน

5.2.3 วิเคราะห์ร้อยละในการการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากข้อคำถาม

5.2.4 ถ้ามีข้อเสนอเพิ่มเติมในการการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้ในการเสริมสร้าง

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ขั้นตอนดำเนินการ

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการแยกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้จากการคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

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

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)



- 1.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม
- 1.3 ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน
- 1.4 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.5 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู และจัดทำคู่มือการดำเนินการตามแนวทาง
- 1.6 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.7 จัดพิมพ์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู และจัดทำคู่มือการดำเนินการฉบับจริง เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในระยะที่ 3 นี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา
2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3. เป็นครูสายผู้สอนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 4 คน มีวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ
ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน ประกอบด้วย
 1. นายกรีฑ์จอมพล ภูจอมจิตต์ วุฒิการศึกษาปริญญาเอก (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (นักบริหารงานการศึกษาระดับกลาง)
 2. นายนพดล วัฒมา วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ วุฒิการศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบัวขาว วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
 3. นายศิริศ เหลี่ยมสิงขร วุฒิการศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหนองห้างพิทยวิทย์วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
 4. นายชวิน พงษ์มา วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
 5. นางสุภลักษณ์ สุดาทิพย์ วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
 6. นางรัศมี เสนาะเสียง วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
 7. นางวรารณณ์ ภูผาสุข วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์



3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3 นี้ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

3.2.2 กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

3.2.3 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู จำนวน 7 ข้อ ความเป็นไปได้จำนวน 7 ข้อ

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรง ในเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านการใช้ภาษา และด้านอื่นๆ ที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. การเก็บรวบรวม

4.1 ขอนหนังสือจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ไปสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

4.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ รวม 7 คน ได้แก่

- | | |
|------------------------------|---|
| 4.2.1 นายนพดล วัฒายุ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวขาว |
| 4.2.2 นายพายุ วรรัตน์ | รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองสมเด็จ |
| 4.2.3 นายสรรทัศน์ ประทุมชาติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนดงมูลวิทยา |
| 4.2.4 นายเพชร แก้วกาหลง | ครูวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญโรงเรียนบัวขาว |
| 4.2.5 นางวารภรณ์ ภูผาสุก | ครูวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญโรงเรียนบัวขาว |
| 4.2.6 นางวัฒนาพร รังคะราช | ครูวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญโรงเรียนเนินยางประชา |

สามัคคี

- | | |
|---------------------------|---|
| 4.2.7 นายอนุสรณ์ รังคะราช | ครูวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญโรงเรียนเนินยางสามัคคี |
|---------------------------|---|



4.3 นำข้อมูลที่ได้จากการจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและครู ที่จัดกระทำแล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมากำหนดเป็นร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

4.4 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข

4.5 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

4.6 จัดพิมพ์โปรแกรมและคู่มือการดำเนินการฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมา

5.1.2 ตรวจให้คะแนนของแบบประเมิน ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 68) ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ คะแนนมากที่สุด 5 มาก 4 ปานกลาง 3 น้อย 2 น้อยที่สุด 1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 นำคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์มาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 เลือกโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์จากผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป มาจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

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

ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครู ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู พบว่ามีองค์ประกอบ 4 ด้าน และ 9 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2



ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน 2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 2 ตัวชี้วัด คือ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 3 ตัวชี้วัด คือ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน แล้วนำข้อความที่แสดงถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมาจัดทำเป็นเครื่องมือที่เป็นแบบตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ได้ทำการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด	4.85	0.38	มากที่สุด
1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน	4.71	0.49	มากที่สุด
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา ประกอบด้วยตัวชี้วัด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.86	0.38	มากที่สุด
2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน	4.86	0.38	มากที่สุด
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยตัวชี้วัด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.1 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน	4.71	0.49	มากที่สุด
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยตัวชี้วัด	5.00	0.00	มากที่สุด
4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน	4.86	0.38	มากที่สุด
4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน	4.86	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.86	0.20	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัด ผู้วิจัยจึงเลือกทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

สรุปได้ว่าจากการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ด้วยการตอบแบบประเมินความเหมาะสม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก



ที่สุดทุกด้าน ถือว่ากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูได้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปรากฏผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังแสดงในตาราง 9 ถึงตาราง 14

ตาราง 9 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	97	47.79
2) หญิง	106	52.21
รวม	203	100
2. อายุ		
1) ต่ำกว่า 31 ปี	36	17.73
2) 31 - 40 ปี	65	32.02
3) 41 - 50 ปี	57	28.08
4) 51 ปีขึ้นไป	45	22.17
รวม	203	100
3. ตำแหน่ง		
1) ผู้อำนวยการ	12	5.91
2) รองผู้อำนวยการ	7	3.45
3) ครู	184	90.64
รวม	203	100
4. วุฒิการศึกษา		
1) ปริญญาตรี	126	62.07
2) ปริญญาโท	52	25.62
3) ปริญญาเอก	3	1.47
4) อื่นๆ ระบุ (ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู)	22	10.84
รวม	203	100
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่		
1) ต่ำกว่า 11 ปี	37	18.23
2) 11 - 20 ปี	78	38.42
3) 21 - 30 ปี	47	23.15
4) 31 ปีขึ้นไป	41	20.20
รวม	203	100



จากตาราง 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 203 คน ที่เป็นเพศชาย จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 47.79 เพศหญิง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 52.21 อายุ ต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.73 อายุ 31- 40 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.02 อายุ 41- 50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 28.08 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.17 ด้านตำแหน่ง ผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.91 รองผู้อำนวยการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.45 ครู จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 90.64 ด้านประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ ต่ำกว่า 11 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 24.63 11 - 20 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.02 21 - 30 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.15 31 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	2.95	0.89	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.03	0.85	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.08	0.90	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.99	0.92	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
รวม	3.01	0.88	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ



ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1	มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน	2.77	0.83	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
	1.1 ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	2.47	0.80	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด
	1.2 ข้าพเจ้าสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจ	2.94	0.63	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด
	1.3 ข้าพเจ้าสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้	2.77	0.79	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด
	1.4 ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	2.92	0.98	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
2	มีบารมีในการปฏิบัติงาน	3.01	0.90	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด
	2.1 ข้าพเจ้าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ	2.93	0.83	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด
	2.2 ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	3.07	0.92	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
	2.3 ข้าพเจ้าสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	2.97	0.85	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
	2.4 ข้าพเจ้าคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง	2.92	0.99	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด
	2.5 ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นทีนับถือของผู้อื่น	2.84	0.98	ปานกลาง	.91	0.29	มากที่สุด
	2.6 ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ	2.94	1,10	ปานกลาง	4.93	0.27	มากที่สุด
	2.7 ข้าพเจ้าสามารถสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยนำความรู้หลักการมาใช้	2.90	0.92	ปานกลาง	4.88	0.32	มากที่สุด



ตาราง 11 (ต่อ)

ที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
2.8	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ (power) ความมั่นใจในตัวเอง	3.48	0.62	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
2.9	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง	3.18	0.81	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด
2.10	ข้าพเจ้าสามารถพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	3.00	0.81	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด
2.11	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	2.87	0.83	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด
2.12	ข้าพเจ้านำใจให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ	3.06	0.86	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด
รวม		2.95	0.89	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีบาร์มีในการปฏิบัติงาน และมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด



ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

ที่	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
3	มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	2.94	0.87	ปานกลาง	4.90	0.29	มากที่สุด
	3.1 ข้าพเจ้าแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานโดยการใช้วิธีการคิดที่สร้างสรรค์	3.05	0.85	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด
	3.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเพื่อ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไขปัญหาในการ ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.84	0.94	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
	3.3 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดโดยการใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ	2.96	0.80	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด
	3.4 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและ สนับสนุนผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทาย ความสามารถของตนเอง	2.83	0.90	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด
	3.5 ข้าพเจ้าใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ ให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกัน และก่อให้เกิดประโยชน์สูง	3.01	0.82	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
4	มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน	3.09	0.83	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด
	4.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการกระตุ้น และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำความคิดที่ แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร	3.04	0.79	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด
	4.2 ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลที่ หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหา วิธีการที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการ ทำงาน	2.92	0.88	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
	4.3 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับความ เจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	2.94	0.94	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด
	4.4 ข้าพเจ้าสนับสนุนความ หลากหลายด้านความคิดเชิงบูรณาการ	3.52	0.66	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
	4.5 ข้าพเจ้าใช้หลักความยืดหยุ่นและ อาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ	3.31	0.83	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด



ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
	4.6 ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติม และค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.03	0.80	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด
	4.7 ข้าพเจ้าสามารถเสนอแนะ แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ ประสบผลสำเร็จ	3.06	0.76	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
	4.8 ข้าพเจ้าสามารถนำภาพรวมที่เป็น จุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการ พัฒนา	3.10	0.80	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด
	รวม	3.03	0.85	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน



ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.00	0.84	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
	5.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและ สร้างแรงจูงใจภายในทำงานอย่างเสียสละ เพื่อองค์กรโดยส่วนรวม	3.01	0.87	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด
	5.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้น ผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดง ความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อ ผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	2.90	0.85	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด
	5.3 ข้าพเจ้าตั้งเป้าหมายในการทำงาน ไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะ นำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่ สูงขึ้น	3.08	0.80	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด
6	มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการ ปฏิบัติงาน	3.10	0.91	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด
	6.1 ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่าจะงานที่ทำ เป็นสิ่งที่มีความภาคภูมิใจใน ผลงานและภาคภูมิใจในตนเอง	3.19	1.01	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
	6.2 ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจใน องค์กรและมีความรู้สึกว่าจะตนเองเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร	3.15	0.93	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด
	6.3 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ แห่งความสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอน และวิธีการของการปฏิบัติงาน	3.00	0.97	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด
	6.4 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนด้วยความ ซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ งานในหน้าที่	3.22	1.01	ปานกลาง	4.94	0.25	มากที่สุด
	6.5 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือและ ภาคภูมิใจในตนเอง	3.15	0.98	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด



ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
	6.6 ข้าพเจ้าสามารถกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรม ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.09	0.85	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด
	6.7 ข้าพเจ้าสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่ ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ	2.88	0.76	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด
	6.8 ข้าพเจ้าสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้	2.98	0.82	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด
	6.9 ข้าพเจ้าให้คำอธิบายเพิ่มเติม เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้	3.04	0.84	ปานกลาง	4.88	0.32	มากที่สุด
	6.10 ข้าพเจ้าให้โอกาสผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.30	0.88	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
	รวม	3.08	0.90	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
7	คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลใน การปฏิบัติงาน	2.98	0.93	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด
	7.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดย คำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล	2.97	1.01	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด



ตาราง 14 (ต่อ)

ที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
	7.2 ข้าพเจ้ายอมรับนับถือศรัทธาและไว้วางใจผู้ร่วมงาน	3.03	0.92	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด
	7.3 ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน	2.94	1.00	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด
	7.4 ข้าพเจ้าสามารถค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน	2.94	0.87	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด
	7.5 ข้าพเจ้าให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงาน ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน	3.10	0.86	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด
	7.6 ข้าพเจ้าช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	2.90	0.89	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
8	ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน	3.02	0.87	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด
	8.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจชัดเจน โดยการใช้วิธีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.03	0.86	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด
	8.2 ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	2.89	0.93	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด
	8.3 ข้าพเจ้าแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	3.16	0.81	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด
9	มีการมอบหมายงานและการสอนงาน	2.97	0.95	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด
	9.1 ข้าพเจ้าสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน	2.96	0.95	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
	9.2 ข้าพเจ้าทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า	2.98	0.95	ปานกลาง	4.93	0.25	มากที่สุด
	รวม	2.99	0.92	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับ



ปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน และมีการมอบหมายงานและการสอนงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานและการสอนงาน และใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปรากฏผลดังตาราง 15 ถึง 19

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	2.95	4.90	0.661	1
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.03	4.90	0.617	3
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.08	4.90	0.590	4
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	2.99	4.92	0.645	2

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ



ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{Modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน				
	1.1 ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	2.47	4.86	0.967	1
	1.2 ข้าพเจ้าสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจ	2.94	4.90	0.666	9
	1.3 ข้าพเจ้าสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้	2.77	4.89	0.765	2
	1.4 ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	2.92	4.92	0.684	5
2	มีบารมีในการปฏิบัติงาน				
	2.1 ข้าพเจ้าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ	2.93	4.88	0.665	10
	2.2 ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	3.07	4.92	0.602	14
	2.3 ข้าพเจ้าสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	2.97	4.89	0.646	11
	2.4 ข้าพเจ้าคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง	2.92	4.91	0.681	7
	2.5 ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นทีนบถของผู้อื่น	2.84	4.91	0.728	3
	2.6 ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ	2.94	4.93	0.676	8
	2.7 ข้าพเจ้าสามารถสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่ระชนะอุปสรรคต่างๆได้ โดยนำความรู้หลักการมาใช้	2.90	4.88	0.682	6
	2.8 ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ (power) ความมั่นใจในตัวเอง	3.48	4.89	0.402	16
	2.9 ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง	3.18	4.91	0.554	15
	2.10 ข้าพเจ้าสามารถพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	3.00	4.91	0.636	12
	2.11 ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	2.87	4.90	0.707	4
	2.12 ข้าพเจ้าเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ	3.06	4.92	0.608	13

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ข้อ 1.1 ข้าพเจ้ามีส่วน



ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ข้อ 1.3 ข้าพเจ้าสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้ ข้อ 2.5 ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูน้อยที่สุด คือ ข้อ 2.8 ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจความมั่นใจในตัวเอง

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ที่	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3	มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน				
	3.1 ข้าพเจ้าแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยการใช้วิธีการคิดที่สร้างสรรค์	3.05	4.91	0.609	9
	3.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.84	4.92	0.732	1
	3.3 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยการใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ	2.96	4.90	0.655	5
	3.4 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง	2.83	4.90	0.731	2
	3.5 ข้าพเจ้าใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	3.01	4.89	0.624	6
4	มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน				
	4.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	3.04	4.90	0.611	8
	4.2 ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน	2.92	4.89	0.674	3
	4.3 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.92	4.92	0.673	4
	4.4 ข้าพเจ้าสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดเชิงบูรณาการ	3.52	4.90	0.392	13
	4.5 ข้าพเจ้าใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ	3.25	4.92	0.401	12
	4.6 ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.03	4.91	0.620	7



ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	4.7 ข้าพเจ้าสามารถเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	3.06	4.89	0.598	10
	4.8 ข้าพเจ้าสามารถนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียน มาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา	3.10	4.91	0.583	11

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้อ 3.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้อ 3.4 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และ ข้อ 4.2 ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูน้อยที่สุด คือ ข้อ 4.4 ข้าพเจ้าสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดเชิงบูรณาการ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู คำนวณดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{Modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
5	สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
	5.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายใน ทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนรวม	3.01	4.89	0.624	5
	5.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นผู้ร่วมงานในการอาสา ทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อ ผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	2.90	4.89	0.686	2
	5.3 ข้าพเจ้าตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่า การทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่ สูงขึ้น	3.08	4.91	0.594	7
6	มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน				
	6.1 ข้าพเจ้ามีความรู้สึกร่างานที่ให้เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามีความ ภาคภูมิใจในผลงานและภาคภูมิใจในตนเอง	3.19	4.92	0.542	11



ตาราง 18 (ต่อ)

ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
6.2	ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจในองค์กรและมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.15	4.91	0.558	10
6.3	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนและวิธีการของการปฏิบัติงาน	3.00	4.90	0.633	4
6.4	ข้าพเจ้าปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	3.22	4.94	0.534	12
6.5	ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง	3.15	4.93	0.565	9
6.6	ข้าพเจ้าสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.09	4.87	0.576	8
6.7	ข้าพเจ้าสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ	2.88	4.87	0.690	1
6.8	ข้าพเจ้าสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้	2.98	4.87	0.634	3
6.9	ข้าพเจ้าให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้	3.04	4.88	0.605	6
6.10	ข้าพเจ้าให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.30	4.89	0.481	13

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้อ 6.7 ข้าพเจ้าสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ ข้อ 5.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น และ ข้อ 6.8 ข้าพเจ้าสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูน้อยที่สุด คือ ข้อ 6.10 ข้าพเจ้าให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่



ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{Modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
7	คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน				
	7.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล	2.97	4.91	0.653	6
	7.2 ข้าพเจ้ายอมรับนับถือศรัทธาและไว้วางใจผู้ร่วมงาน	3.03	4.93	0.627	9
	7.3 ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน	2.94	4.92	0.673	3
	7.4 ข้าพเจ้าสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน	2.94	4.89	0.632	8
	7.5 ข้าพเจ้าให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงาน ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน	3.10	4.93	0.590	10
	7.6 ข้าพเจ้าช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	2.90	4.92	0.696	2
8	ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน				
	8.1 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจชัดเจน โดยการใช้วิธีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.03	4.95	0.633	7
	8.2 ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	2.89	4.92	0.702	1
	8.3 ข้าพเจ้าแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	3.16	4.92	0.556	11
9	มีการมอบหมายงานและการสอนงาน				
	9.1 ข้าพเจ้าสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน	2.96	4.92	0.662	4
	9.2 ข้าพเจ้าทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า	2.98	4.93	0.654	5

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้อ 8.2 ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน ทุกระดับ ข้อ 7.6 ข้าพเจ้าช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน และ ข้อ 7.3 ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ



สรุปได้ว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู (PNI_{Modified}) มีความต้องการจำเป็นที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

2.1 ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สังเคราะห์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีข้อความเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน เพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน รวม 7 ท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู โดยสรุปแยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และตัวชี้วัด คือ การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน ดังการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม การระดมสมองจากกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูมีประสบการณ์ ได้แสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ ที่จะปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจกับครูและนักเรียน ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และตามตัวชี้วัด การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบาร์มีในการปฏิบัติงานนั้นควรมีการฝึกอบรม การบรรยาย การวิเคราะห์กรณีศึกษา เพื่อให้ครูเสมือนประสบการณ์จริง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 สรุปได้ว่า ควรเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และตามตัวชี้วัดโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะความสามารถของครู



เพื่อให้ตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการทำงานขององค์กรได้ การทำงานเป็นระบบเป็นแบบอย่างที่ดี ควรมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำงานจึงจะเป็นคนมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและมีบาร์มีตามตัวชี้วัด

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และตามตัวชี้วัด โดยการอบรม ศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และตามตัวชี้วัด คือ การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน โดยการอบรมพัฒนาครูเพื่อให้มีสมรรถนะหรือภาวะที่ต้องการ จะทำให้การปฏิบัติงานทุกอย่างประสบผลสำเร็จ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และตามตัวชี้วัด โดยการสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการทำให้ครูได้รับความรู้และปฏิบัติจริง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และตามตัวชี้วัด โดยการสัมมนาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็น เพื่อครูจะได้มีความคิดใหม่ๆ สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย

สรุปผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

1. การอบรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การระดมสมอง
5. การบรรยาย
6. การวิเคราะห์กรณีศึกษา
7. การสัมมนา

2.1.2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและตามตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ครูได้รับความรู้และปฏิบัติจริงสามารถนำมาพัฒนาตนเองได้จริง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและตามตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้การสัมมนา ศึกษาดูงาน ซึ่งมีความเหมาะสมและจำเป็นสำหรับครูเพื่อให้เกิดประโยชน์จากการปฏิบัติงานสู่ส่วนรวม



ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูด้านการกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและตามตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิด ทักษะใหม่ๆ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิมๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูด้านการกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและตามตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความเหมาะสมและจำเป็นสำหรับครูเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเชิงบวก มองภาพในสถานการณ์ต่างๆ ในแง่บวกที่ดี

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูด้านการกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและตามตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้การอบรม การสัมมนา การจัดกิจกรรมเสริมเพื่อให้ครูได้ ปฏิบัติกิจกรรมจริงเกิดการเรียนรู้แล้วนำมาปฏิบัติการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูด้านการกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและตามตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการ พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ครูมีความคิดที่ใหม่ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูด้านการกระตุ้นทางการใช้ปัญญาและตามตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ควรใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

สรุปผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา ดังนี้

1. การอบรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงาน
5. การสัมมนา
6. การประชุมกลุ่มย่อย

2.1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยม และจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตามตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน เพื่อครูจะมีการพัฒนาตัวเองและมีประสบการณ์ใหม่ๆ นำมาใช้ในการทำงานของตนเอง



ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตามตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านกิจกรรมเสริมต่างๆ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตั้งเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานที่สูงและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตามตัวชี้วัด คือ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการฟังการบรรยายเพื่อให้ได้รับความรู้แล้วร่วมกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตามตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาดูงานต่างๆ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันแล้วนำมาปรับปรุงส่งเสริมการทำงานของคุณครู

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตามตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการอบรม การศึกษาดูงาน และการสอนงานจากผู้มีประสบการณ์เพื่อเป็นกระตุ้นทั้งตัวครูและผู้ร่วมงานให้มีแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน และมองสิ่งต่างๆ ในเชิงบวก

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตามตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูสามารถคิดและทำอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย และเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และตามตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม เพื่อให้ครูได้รับความรู้และนำมาพัฒนาตนเองในการทำงาน

สรุปผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. การอบรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การบรรยาย
5. การสัมมนา
6. การจัดกิจกรรมเสริมทักษะ



2.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงาน และการสอนงาน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญ และตามตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง สอนงานเป็นเครือข่าย เน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญ และตามตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการฝึกอบรม การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้และทั้งโรงเรียน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญ และตามตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมเสริมทักษะต่างๆ ทำให้ครูมีทักษะในการให้คำปรึกษา มีทักษะในการสอนงานแบบตัวต่อตัว และแบบกลุ่ม เข้าใจและรับรู้ความคิดความรู้สึกของคนอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญ และตามตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการฝึกอบรมโดยการบรรยาย กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านการทำงาน บทบาทสมมติ และสถานการณ์จำลองเพื่อให้ครูมีพฤติกรรมย้อนกลับตามที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญ และตามตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผ่านกิจกรรมเสริมทักษะต่างๆ ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ รับรู้ความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเคารพในความแตกต่างนั้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญ และตามตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการ



ปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการอบรม การสัมมนา และการประชุม
เชิงปฏิบัติการ และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญ และตามตัวชี้วัด คือ
การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการ
ปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โดยวิธีการจัดการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่ม
ความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครู และเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นได้ดี

สรุปผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล ดังนี้

1. การอบรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง
5. การสัมมนา
6. การจัดกิจกรรมเสริมทักษะ

สรุปผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของครู ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การสัมมนา
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การประชุมกลุ่มย่อย
5. การศึกษาดูงาน
6. การจัดการกิจกรรมเสริมทักษะ
7. การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง
8. การบรรยาย
9. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
10. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

2.2 ร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษา
สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของครู และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7
คน มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ดังตาราง 20



ตาราง 20 แสดงร่างการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ตัวชี้วัด	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน 1.2 มีบทบาทในการปฏิบัติงาน	1. การฝึกอบรม 2. การสัมมนา
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน	3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4. การประชุมกลุ่มย่อย 5. การศึกษาดูงาน 6. การการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ
3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3.2 การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน	7. การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง 8. การบรรยาย 9. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	4.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน 4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน 4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน	10. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

จากตาราง 20 จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้ง 4 ด้านมีทั้งหมด 10 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาดูงาน การการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

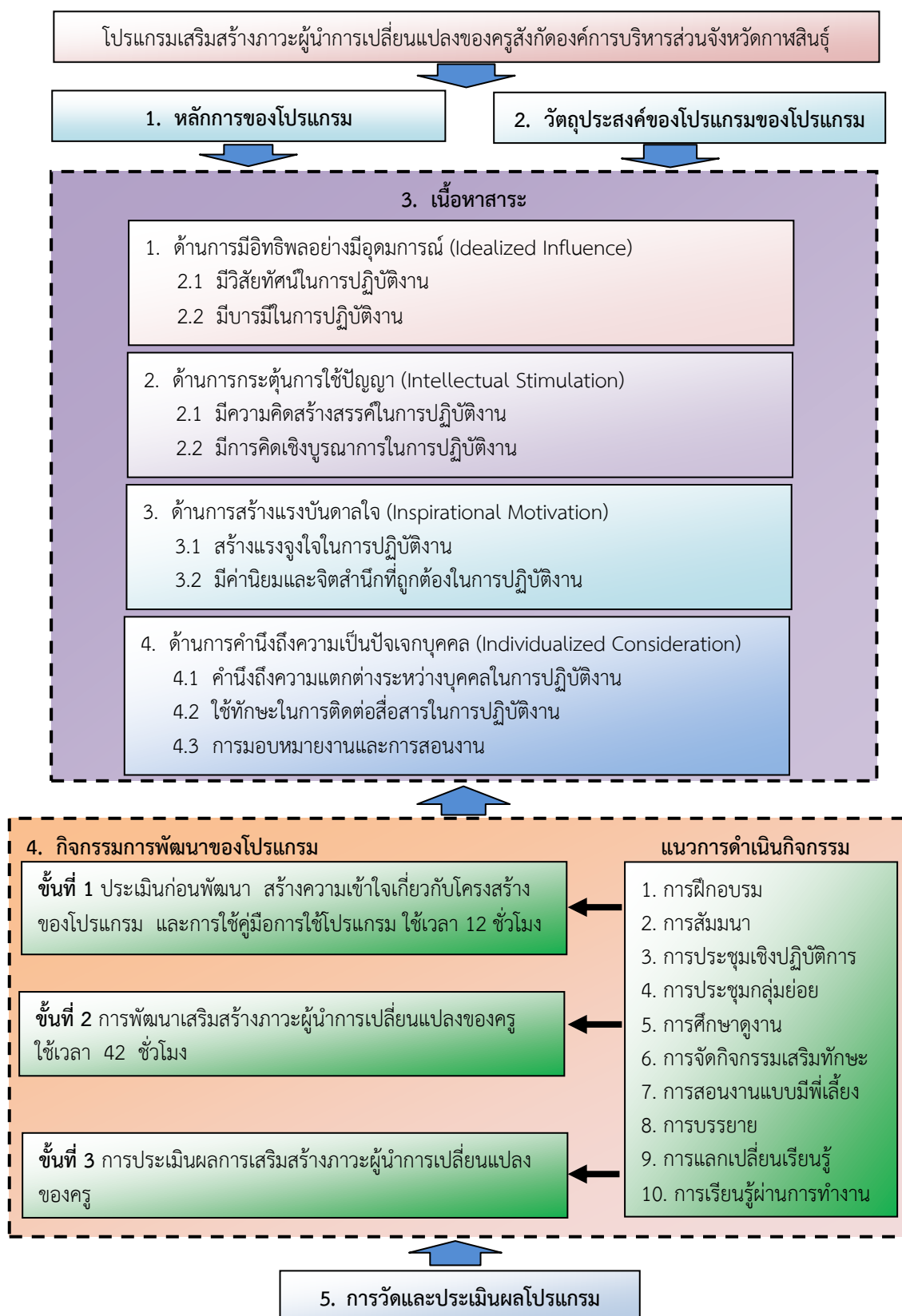
ผู้วิจัยออกแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยนำผลที่ได้จากการศึกษา สังเคราะห์เอกสารการวิจัยที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนของครู ได้องค์ประกอบจำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ นำมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความต้องการจำเป็นที่สุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ด้านการกระตุ้นการ



ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ตามลำดับ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้ง 4 ด้านมีทั้งหมด 10 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาดูงาน การการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู และกำหนดกรอบโครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังภาพประกอบ 7





ภาพประกอบ 7 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์



1. หลักการของโปรแกรม

หลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู เพื่อให้ผู้รับการพัฒนากเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยโปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาสาระ 4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม โดยมีรายละเอียดเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีการเรียนรู้โดย การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาดูงาน การการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

3. เนื้อหาสาระ

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

ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัว of ครู การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน

2. มีบาร์มีในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการ



ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
2. มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โนมิน่าให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื้อหาแสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน
2. ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน
3. การมอบหมายและการสอน
4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู เป็นการเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ใช้เวลา 12 ชั่วโมง ดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู จำนวน 1 ชั่วโมง
2. การอบรมการใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 1 ชั่วโมง
3. การอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสรุป อภิปรายผล จำนวน 10 ชั่วโมง

โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สำหรับการเรียนรู้โดยการอบรมสัมมนา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้าง



แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ขั้นที่ 2 การพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ใช้เวลา 42 ชั่วโมง

ขั้นตอนการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และการเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) ใช้เวลา 42 ชั่วโมง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

1. การทดสอบความรู้หลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. สรุปผลการประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5.1 ประเมินตนก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด

5.3 ประเมินความสนใจตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

5.4 ประเมินการซักถาม และการให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

5.5 ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4. คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ความหมาย ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู และแผนผังโปรแกรม

ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ส่วนที่ 3 การดำเนินพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

5. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยนำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสายผู้สอนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ประเด็นที่ 2 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์



5.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังตาราง 21-22

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม	4.29	0.08	มาก	4.38	0.03	มาก
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.29	0.11	มาก	4.29	0.08	มาก
3. ระยะเวลาในการพัฒนา	4.21	0.08	มาก	4.07	0.27	มาก
4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม	4.00	0.40	มาก	4.29	0.08	มาก
5. เนื้อหาสาระ	4.00	0.22	มาก	4.14	0.26	มาก
6. สื่อ/แหล่งเรียนรู้	4.43	0.08	มาก	4.00	0.00	มาก
7. การวัดและประเมินผลของโปรแกรม	4.14	0.35	มาก	4.00	0.00	มาก
โดยรวม	4.19	0.22	มาก	4.18	0.20	มาก

จากตาราง 21 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรมและกิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เนื้อหาสาระ ระยะเวลาในการพัฒนาสื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลของโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม เนื้อหาสาระ ระยะเวลาในการพัฒนาสื่อ/แหล่งการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลของโปรแกรม



ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู จำแนกตามรายชื่อตามความคิดเห็น
ของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม	4.29	0.08	มาก	4.38	0.03	มาก
1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหา	4.29	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของครู	4.43	0.38	มาก	4.29	0.49	มาก
1.3 ความสัมพันธ์กับสภาพปัจจุบัน ปัญหา	4.14	0.08	มาก	4.43	0.53	มาก
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.29	0.11	มาก	4.29	0.08	มาก
2.1 มีความชัดเจน	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.29	0.49	มาก	4.14	0.38	มาก
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก
3. ระยะเวลาในการพัฒนา	4.21	0.08	มาก	4.07	0.27	มาก
3.1 มีความเป็นไปได้	4.29	0.49	มาก	4.14	0.38	มาก
3.2 มีความเหมาะสม	4.14	0.38	มาก	4.00	0.00	มาก
4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม	4.00	0.40	มาก	4.29	0.08	มาก
4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.14	0.69	มาก	4.14	0.38	มาก
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.00	0.00	มาก	4.43	0.53	มาก
4.3 ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์	3.86	0.69	มาก	4.29	0.49	มาก
5. เนื้อหาสาระ	4.00	0.22	มาก	4.14	0.26	มาก
5.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.00	0.00	มาก	4.00	0.00	มาก
5.2 ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่จำเป็นในการพัฒนา	3.86	0.38	มาก	4.14	0.38	มาก
5.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.14	0.38	มาก	4.29	0.49	มาก
6. สื่อ/แหล่งเรียนรู้	4.29	0.08	มาก	4.00	0.00	มาก
6.1 ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.14	0.38	มาก	4.14	0.38	มาก
6.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.43	0.49	มาก	3.86	0.38	มาก
7. การวัดและประเมินผลของโปรแกรม	4.14	0.35	มาก	4.00	0.00	มาก
7.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.00	0.00	มาก	4.14	0.38	มาก
7.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.29	0.49	มาก	3.86	0.38	มาก
รวม	4.19	0.22	มาก	4.18	0.20	มาก

จากตาราง 22 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรมและกิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เนื้อหาสาระ ระยะเวลาในการพัฒนา สื่อ/แหล่งเรียนรู้และการวัดและประเมินผลของโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และความเป็นไปได้อันดับแรก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์



ของโปรแกรม กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม เนื้อหาสาระ ระยะเวลาในการพัฒนาสื่อ/แหล่งการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลของโปรแกรม



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

สรุปผล

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ด้าน 9 ตัวชี้วัด คือ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน 2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการ และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู



โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

3.1 ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ตามลำดับ

3.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปได้ดังนี้

3.2.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

3.2.2 ขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) และเอกสารที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) รูปแบบในการพัฒนาเป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีการเรียนรู้โดย การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาดูงาน การการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และสามารถนำมาอภิปรายผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู มีองค์ประกอบ 4 ด้านและ 9 ตัวชี้วัด คือ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน 2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ สร้างแรงจูงใจในการ และการมีค่านิยมและ



จิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการ และการมอบหมายงานและการสอนงาน ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบและ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ จะต้องประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 33) ได้ ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดย เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนัก รู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จึงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจ ของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ 1) การมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การ กระตุ้นการใช้ทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (Individualized Consideration : IC) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554 : 15) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อความที่แสดงถึงตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมาจัดทำเป็นเครื่องมือที่เป็นแบบตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู เพื่อเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ได้ทำการพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ผลการ ตรวจสอบพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนของครูโดยรวมมีระดับความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.20 ซึ่งสอดคล้องกับ นักวิชาการหลายท่าน ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบและ ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ซึ่งนักการศึกษาดังกล่าวได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้เหมือนกันและแตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหา ทศนคติ มุมมอง และสถานการณ์ ซึ่ง ผู้วิจัยสามารถจำแนกนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ แนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านสอดคล้อง กับแนวคิดของ Mcshane และ Glinow (2000) วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ญัฐพันธ์ เขจรนนันท์ (2546) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) โสภณ ภูเกล้าวัน (2551) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)



2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

จากข้อค้นพบการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554 : 15) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีข้อค้นพบการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็น แยกเป็นรายด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ข้าพเจ้าสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้ และข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นทีมนับถือของผู้อื่น ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ ความมั่นใจในตัวเอง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ทำหายความสามารถของตนเอง และข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดเชิงบูรณาการ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น และข้าพเจ้าสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ ข้าพเจ้าช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน และข้าพเจ้าแสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจ



เนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสอดคล้องกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้กำหนดแนวนโยบายให้ผู้บริหารและครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การจัดตั้งโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมุ่งเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครู และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อค้นพบการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือมากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 15) เมื่อพิจารณาข้อพบว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559 : 25) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าผลการประเมินการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคะแนนความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน และผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากร่างประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาออกแบบร่างเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรให้การส่งเสริมให้ครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการสนับสนุนให้มีทักษะ มีความรู้ และประสบการณ์ เพิ่มโลกทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยยึดจากความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

1.2 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน

1.3 ควรมีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอีกเป็นระยะๆ เพื่อใช้เป็นแนวการพัฒนาแบบต่อเนื่อง เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยทั้งที่เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหา



2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งอื่น เช่น บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษา วิจัย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบอื่นๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยโมเดลเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งเชิงระบบและเชิงรูปแบบ เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม สามารถพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ภูระหงษ์. ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิตของผู้บริหาร และพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2549.
- กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการวิจัยการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการศึกษา ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2550.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555.
- กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างผู้นำ. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย, 2532.
- กิติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีการบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.
- กุลธนา ธนาพงศธร. “การพัฒนาบุคลากร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 11-22. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน. ชลบุรี : งามช่าง ปรีน แอนด์ มีเดีย, 2544.
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ : พี เอ ลิฟวิ่ง, 2542.
- จีระ งามศิลป์. คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพฐ. ภาค ก (2) ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2550.
- เจนจิรา คงสุข. การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการ. ปริญญาโท ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540
- ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชีพ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2526.
- ชีวิน อ่อนละออ. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์ เพอร์เน็ท, 2546.
- _____. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ทง ทองเต็ม. ฝึกอบรมอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพ?. ตุลาคม 2553.
<<https://www.gotoknow.org/posts/339081>> พฤศจิกายน 2558.
- ไท คำล้าน. การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ป.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.



- চার্জ บัวศรี. **ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา.** กรุงเทพฯ : ธารี, 2542.
- ธีระพล อริยธนากุล. **การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขต
จอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2555.
- นนทวัฒน์ สุขผล. **เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2543.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. “การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาประชาชน,” ใน **บทความทางวิชาการ
พ.ศ. 2530-2533.** หน้า 15-30. กรุงเทพฯ : องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก,
2533.
- บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- บุญมา กัปปาทพงษ์. **การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ.** วิทยานิพนธ์
กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. **การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
ไอย่ใหม่, 2541.
- ประยุทธ์ ชูสอน. **พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ ปร.ด.
ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ.**
กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย, 2543.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์กรสำหรับศึกษานิเทศก์จังหวัด.** วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2538.
- ปริญญญา มีสุข. **ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู.**
วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ปวีรีศา คำภีระ. **การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยา
เขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง. “การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักเทคโนโลยีและการสื่อสาร,” ใน
ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและการสื่อสาร.
หน้า 25-48. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.
- พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง. **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของ
นักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี.** วิทยานิพนธ์ วท.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, 2557.



- พิมพ์พิศา ชัชวพันธ์. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559.
- ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2526.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง
ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร, 2553.
- ยุดา รักไทย. คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครเอกซ์เปอร์เน็ท, 2546.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544.
- รัชณี วิเศษสังข์. “ผู้นำปวีรบรรต,” สารพัฒนาหลักสูตร. 13(116) : 18-24 ; มกราคม-มีนาคม,
2537.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ วท.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2543.
- วราภรณ์ สามโกเศศ และคณะ. ข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสุขภาวะคนไทย.
กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2553.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด สูตรสำเร็จหรือกระบวนการร่วมคิดร่วม
เขียนปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2543.
- วิทยา จันทศิริ. การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การวิจัยทางการบริหารการศึกษา แนวคิดและกรณีศึกษา. ขอนแก่น :
คลังนานาวิทยา, 2548.
- เศาวนิต เสดมานนท์. ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2545.
- สงัด อุทรานันท์. การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎี และปฏิบัติ : ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- สมคิด บางโม. การฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ฯ,
2547.
- สมชาติ กิจยรรยง และคณะ. 108 เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2539.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
บรรณกิจ 1991, 2543.
- สาธิตา เสมอชีพ. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน : กรณีศึกษา
โรงเรียนราชวินิต. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.
กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551.
- สิริลักษณ์ สามารถ. โปรแกรมพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ ป.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- สุเทพ พงศศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.



- สุธรรม ธรรมพัฒน์. **หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรม การบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- สุนทร ทองโพธิ์. **ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏจังหวัดเลย, 2548.
- สมิตรา พงศธร. **สรุปเรื่องของหลักสูตร**. กรุงเทพฯ : สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2550.
- สุวรรณ หมิ่นตาบุตร. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียน ประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- สุวิมล ว่องวานิช. **การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2544.
- . **เคล็ดลับการทำวิจัยในชั้นเรียน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2545.
- เสนาะ ดิยาว. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. “การบริหารแบบมีส่วนร่วม,” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและ แนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12**. หน้า 183-184. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. 2551. <<http://www.gotoknow.org>> 3 สิงหาคม 2555.
- หรรษา สุขกาล. **การพัฒนารูปแบบโปรแกรมระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมของนิสิตนักศึกษา ระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- อนันต์ พันนึก. **การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล. **การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524.
- อุ้นตา นพคุณ. **กรอบแนวคิดการพัฒนาร่วมกันทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2546.
- Adair, Aubur Louis. “Lowa Public Secondary School Principals' Perceptions of Importance,” *Dissertation Abstracts International*. 72(1) : 1259-A ; June, 1981.
- Adair, J. “Leadership for Innovation : How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas,” *Human Resource Management : International Digest*. 18(6) : 1-3 ; May, 2010.



- Antonaros. "School Based Management : Resulting Changes as Received by Elementarily School Principals, Teachers and Support Personnel," **Dissertation Abstracts International**. 52(6) : 1950-A ; January, 2010.
- Barr, M.J. and L.A. Keating. **Introduction Elements of program Development, Developing Effective Student Services Program**. San Francisco : Jossey-Bass, 1990.
- Bass, B.M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : The Free Press, 1985.
- Bass, B.M. and B. Avolio. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. California : Consulting Psychologists Press, 1990.
- Bass, B.M. and R.E. Riggio. **Transformational Leadership**. 2nd ed. Mahwah, New Jersey : Erlbaum, 2006.
- Bolam, R. "In Service Education and Training of the Teachers and Educational Change," in **Research Methods in Education**. p. 115-128. New York : Routtledg, 1994.
- Boone, L.E. and D.L. Kurtz. **Contemporary Marketing**. 6th ed. Hinsdale : The Dryden Press. 1989.
- Boyle, Patrick G. **Planning Better Program**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Burns, James M. **Leadership**. New York : Harper, 1987.
- Caffarella, R. **Planning Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers**. New York : Jossey-Bass, 2002.
- Carter, S.D. "Matching Training Methods and Factors of Cognitive Ability : A Means To Improve Training Outcomes," **Human Resource Development Quarterly**. 13(1) : 71-87 ; May, 2002.
- Dessler, G. **Personal Human Resource Management**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1991.
- Dubrin, A.J. **Leadership**. South-Western : Houghton Mifflin Company, 1995.
- Fullan, M. "Change Theory a Force for School Improvement," **Centre for Strategic Education**. p. 157. November, 2006.
- Goldstein, I.L. (1993). **Training in Organizations: Need Assessment, Development and Evaluation**. 3rd ed. California : Brooks, 1993.
- House, R.J. **A Path-goal Theory of Leadership Effectiveness**. Sydney : Administrative Science Quarterly, 1971.
- Jacobs, R.L. **Structured On-the-Job Training Unleashing Employee Expertise in the Workplace**. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003.



- Katz, D. and L.K. Robert **The Social Psychology of Organizations.** 2nd ed.
New York : McGraw-Hill Book Company, 1966.
- Knowles, M. **The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy.**
Chicago : Follet, 1980.
- Latham, G. and K. Wexley. **Developing and Training Human Resources in Organization.** New York : Harper Collins Publishers, 1991.
- Leithwood, K., and others. **Changing Leadership for Changing Times.**
Philadelphia : Open University Press, 1996.
- McCauley, C.D. **Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review.** North Carolina : Center for Creative Leadership, 1986.
- McGehee, W. and P.W. Thayer. **Training in Business and Industry.** New York : Wiley, 1961.
- McShane, S.L. and M.A. Von Gilnow. **Organization Behavior.** New York : McGraw-Hill, 2000.
- Meggison, L.C. **Personal A Behavioral Approach to Administration.** Irwin : Homewood Illinois, 1972.
- Newton, Atlyn and others. **New Webster's Dictionary of the English language.** New York : Delair, 1981.
- Northouse, P.G. **Leadership : Theory and Practice.** 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage, 1994.
- Peterson, S.J. "CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-technology Start-up and Established Firms," **Journal of Management.** 35(2) : 348-368 ; December, 2009.
- Post, T. **Investment in Training and Development : Turning Interest into Capital.** London : SAGE, 1995.
- Reynolds, A. "What is Competent Beginning Teaching?, A View of the Literature," **Educational Research.** 62(1) : 1-35 ; July, 1992.
- Rothwell, W.J. "Invited Reaction : Thoughts About On-the-Lob Training and On-the-Job Learning," **Human Resource Development Quarterly.** 2(4) : 313-323 ; October, 1991.
- Rothwell, W.J. and H.C. Kazanas. "Structured On-the-Job Training (SOJT) as Perceived by HRD Professional," **Performance Improvement Quarterly.** 3(3) : 12-26 ; September, 1990.
- Streumer, J.N., and others. "The future of HRD," **International Journal of lifelong Education.** 4(18) : 260-273 ; 1999. <https://www.researchgate.net/publication/261640360_The_future_of_HRD> 2015.



- Style, S. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization.** London : Century Press, 1990.
- Trulove, S. **Handbook of Training and Development.** Oxford : Blachwell, 1992.
- Van der Klink, M.R. and J.N. Streumer. "Effectiveness of On-the-Job Training," **Journal of European Industrial Training.** 26(2) : 196-199 ; August, 2002.
- Ward, P.G. **Leadership Coaching.** Unpublished Manuscript : Capella University, 2002.
- Wentling, T.L. **Planning for Effective Training a Guide to Curriculum Development.** Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 1992.
- Wilson, T.R. and others. "On-the-Job Training and Social Learning Theory : A Literature Review. Special Report," **Human Resources Research Organization.** p. 59. May, 1980.
- Wolfram, H.J. and G. Mohr. "Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction the Moderating Effects of Deep-level Similarity in Leadership Dyads," **Journal of Leadership and Organizational Studies.** 15(3) : 260-274 ; April, 2009.
- Wortman, M.S. "Strategic Management and Channing Leader-Follower Roles," **Journal of Applied Behavioral Science.** p. 371-383. November, 1985.
- Yelon, S.L. **Live Classroom Instruction Handbook of Human Performance Technology Improving Individual and Organizational Performance Worldwide.** San Francisco : Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.
- Ying-chen, L.M. "Computer Technology Training for Prospective Teachers : Computer Attitudes and Perceived Self-Efficacy," **Journal of Technology and Teacher Education.** 8(4) : 373-396 ; October, 2000.
- Yukl, G.A. **Leadership in Organizations.** 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Zhu, W. and others. "Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement," **Group & Organization Management.** 34(5) : 590-619 ; May, 2009.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



ระยะที่ 1
แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)



**แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์**

คำชี้แจง :

1. แบบประเมินนี้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (Likert Type) 5 ระดับ
2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
 - ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์ หลัก แนวคิด และทฤษฎี ที่ว่าด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
4. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบเหล่านั้น ว่ามีความสอดคล้องกับนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการตัดสินใจของท่าน
5. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบว่าสอดคล้องกับนิยามองค์ประกอบด้านนั้นๆ ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการตัดสินใจของท่าน
6. กรณีที่ท่านเห็นควรมีองค์ประกอบ หรือตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านใดเพิ่มเติมหรือตัดทอนออกไป กรุณาระบุในช่องขวามือสุดในรายการนั้นๆ หรือหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

กัญพัชร แสงกล้า

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ตอนที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
2. องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา						
3. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
4. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1.1 การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน						
1.2 การมีบารมีในการปฏิบัติงาน						
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา						
2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน						
2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน						
3. การสร้างแรงบันดาลใจ						
3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						
3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน						
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
4.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน						
4.2 การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร						
4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)

(

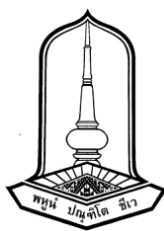
ผู้ประเมิน

)



ระยะที่ 2
แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
(สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู)





**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สำหรับการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์**

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) 5 ระดับ

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

ครู หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนในสถานศึกษา

ตอนที่ 2: ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถาม และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัยด้วย ขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

กัญพัชร แสงกล้า

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



นิยามศัพท์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนา ที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของครู ที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของคุณครู การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์, 2554)

2.1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจ สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กรซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าและการยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน สามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น และให้ทุกคนมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตามและผู้ร่วมงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์, 2554)

2.1.2 มีบาร์มีในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเด่นชัดถึงการเป็นคนดี มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีบุคลิกลักษณะที่เด่นเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามและผู้ร่วมงาน รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยที่ผู้นำได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคติทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยมหรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่า



การปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง รวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน ยกย่องชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นซึ่งประกอบด้วย การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดหาวิธีการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการที่ใช้ปฏิบัติแบบเดิมๆ การมองโลกและปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่ดีที่เป็นลักษณะการคิดเชิงบวก และสร้างรูปแบบความคิดแปลกใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยพยายามแสวงหาแนวคิดหลักที่ทุกคนมีส่วนร่วมมาบูรณาการใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานแก่ส่วนรวม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับในแนวทางการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาได้ตรงตามสาเหตุที่แท้จริงและยั่งยืน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจ การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กรไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.3.2 การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและถูกต้องที่สามารถนำมาใช้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ดังนี้ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

ค่านิยม หมายถึง การมีความเชื่อว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและมีคุณค่าที่จะยึดถือและนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)



จิตสำนึกที่ถูกต้องในการทำงาน หมายถึง มีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรมีความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงานด้วยความเต็มใจเป็นอย่างยิ่ง (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกที่ตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทักษะในการติดต่อสื่อสาร และการมอบหมายงานและการสอนงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

2.4.1 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติเฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ สติปัญญา อารมณ์พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ

2.4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้เข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน เป็นการใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

2.4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบและการให้คำแนะนำ ชี้แนะในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน สรุปลดดังนี้

การมอบหมายงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบหรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน

การสอนงาน หมายถึง การให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา กรณีสถานศึกษาซึ่งไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

4. ครู หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

5. สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลด้านการจัดการศึกษา ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 12 โรงเรียน



แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
 - ชาย
 - หญิง
2. อายุ
 - ต่ำกว่า 31 ปี
 - 31-40 ปี
 - 41-50 ปี
 - 51 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งงาน
 - ผู้อำนวยการ
 - ครู
 - รองผู้อำนวยการ
4. วุฒิการศึกษา
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
 - อื่นๆ (ระบุ).....
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 - ต่ำกว่า 11 ปี
 - 11-20 ปี
 - 21-30 ปี
 - 31 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 : ข้อคำถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใน
โรงเรียนของท่านที่เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในข้อนั้นๆ อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ
คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย
✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่าน

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1.1 การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน										
1. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร				✓		✓				
2. ครูสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจ										
3. ครูสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้										
4. ครูปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้										

การแปลความหมาย

การแปลความหมายตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดย่อยท่านมีความคิดเห็นว่าครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่พึงประสงค์มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด



1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.1 การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน										
1. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร										
2. ครูสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจ										
3. ครูสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้										
4. ครูปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้										
1.2 การมีบรรณมีในการปฏิบัติงาน										
1. ครูสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ										
2. ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน										
3. ครูสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต										
4. ครูคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง										
5. ครูวางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น										
6. ครูพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ										
7. ครูสามารถสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆได้ โดยนำความรู้หลักการมาใช้										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
8. ครูแสดงให้เห็นผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ (power) ความมั่นใจในตัวเอง										
9. ครูแสดงให้เห็นถึงความศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง										
10. ครูสามารถพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้										
11. ครูแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน										
12. ครูเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึก ร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ										

2. องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน										
1. ครูแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยการใช้วิธีการคิดที่สร้างสรรค์										
2. ครูปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่น เพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไข ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3. ครูปฏิบัติตนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยการใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ										
4. ครูปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง										
5. ครูใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร										
2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน										
1. ครูปฏิบัติตนในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการ										
2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน										
1. ครูปฏิบัติตนในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร										
2. ครูสามารถหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน										
3. ครูให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง										
4. ครูสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดเชิงบูรณาการ										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
5. ครูใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ										
6. ครูสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง										
7. ครูสามารถเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ										
8. ครูสามารถนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา										

3. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน										
1. ครูปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนรวม										
2. ครูปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น										
3. ครูตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน										
1. ครูมีความรู้สึกว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความภาคภูมิใจในผลงานและภาคภูมิใจในตนเอง										
2. ครูมีความภาคภูมิใจในองค์กรและมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร										
3. ครูให้ความสำคัญกับผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนและวิธีการของการปฏิบัติงาน										
4. ครูปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่										
5. ครูปฏิบัติตนในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง										
6. ครูสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ										
7. ครูสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ										
8. ครูสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้										
9. ครูให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้										
10. ครูให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่										



4. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน										
1. ครูปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล										
2. ครูยอมรับนับถือศรัทธาและไว้วางใจผู้ร่วมงาน										
3. ครูแสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน										
4. ครูสามารถค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน										
5. ครูให้การดูแลช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน										
6. ครูช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน										
4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน										
1. ครูปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจชัดเจนโดยการใช้วิธีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ										
2. ครูเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้บริหาร และผู้ร่วมงานทุกระดับ										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3. ครูแจ้งข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ										
4.3 มีการมอบหมายงานและการสอนงาน										
1. ครูสามารถสอนงาน หรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน										
2. ครูทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์น้อยกว่า										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม



แบบสอบถามสำหรับครู

ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
 - ชาย
 - หญิง
2. อายุ
 - ต่ำกว่า 31 ปี
 - 31-40 ปี
 - 41-50 ปี
 - 51 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งงาน
 - ผู้อำนวยการ
 - ครู
 - รองผู้อำนวยการ
4. วุฒิการศึกษา
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
 - อื่นๆ (ระบุ).....
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 - ต่ำกว่า 11 ปี
 - 11-20 ปี
 - 21-30 ปี
 - 31 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 : ข้อคำถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าท่านมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ครูที่เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในข้อนั้นๆ อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ คือ มากที่สุด
มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่
ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่าน

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1.1 การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์กร				✓		✓				
2. ข้าพเจ้าสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้ ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจ										
3. ข้าพเจ้าสามารถนำ วิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การ ปฏิบัติได้										
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่าง มุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้										

การแปลความหมาย

การแปลความหมายตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดย่อย
ท่านมีความคิดเห็นว่าข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ในระดับน้อย และระดับ
สภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด



1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.1 การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร										
2. ข้าพเจ้าสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจ										
3. ข้าพเจ้าสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้										
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้										
1.2 การมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ										
2. ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน										
3. ข้าพเจ้าสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต										
4. ข้าพเจ้าคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง										
5. ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น										
6. ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ										
7. ข้าพเจ้าสามารถสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆได้ โดยนำความรู้หลักการใช้										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
8. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ (power) ความมั่นใจในตัวเอง										
9. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง										
10. ข้าพเจ้าสามารถพูดแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้										
11. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน										
12. ข้าพเจ้านำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ										

2. องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้าแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยการใช้วิธีการคิดที่สร้างสรรค์										
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยการใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ										
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง										
5. ข้าพเจ้าใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร										
2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการ										
2. ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน										
3. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง										
4. ข้าพเจ้าสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดเชิงบูรณาการ										
5. ข้าพเจ้าใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ										
6. ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7. ข้าพเจ้าสามารถเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ										
8. ข้าพเจ้าสามารถนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา										

3. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยรวม										
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น										
3. ข้าพเจ้าตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น										
3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีความภาคภูมิใจในผลงานและภาคภูมิใจในตนเอง										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2. ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจในองค์กรและมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร										
3. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนและวิธีการของการปฏิบัติงาน										
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่										
5. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง										
6. ข้าพเจ้าสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ										
7. ข้าพเจ้าสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ										
8. ข้าพเจ้าสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้										
9. ข้าพเจ้าให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้										
10. ข้าพเจ้าให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่										



4. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล										
2. ข้าพเจ้ายอมรับนับถือศรัทธาและไว้วางใจผู้ร่วมงาน										
3. ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน										
4. ข้าพเจ้าสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน										
5. ข้าพเจ้าให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงาน ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน										
6. ข้าพเจ้าช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้า										
4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน										
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจชัดเจน โดยการใช้วิธีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ										



ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง ระหว่างผู้บริหาร และผู้ร่วมงานทุกระดับ										
3. ข้าพเจ้าแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร										
4.3 มีการมอบหมายงานและการสอนงาน										
1. ข้าพเจ้าสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน										
2. ข้าพเจ้าทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม



ระยะที่ 3

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)



แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งทางการบริหาร
3. ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ
4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา
5. สถานที่ปฏิบัติงาน
6. สัมภาษณ์ในวันที่ เดือน พ.ศ.

ตอนที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

คำถาม : ท่านคิดว่ามีวิธีการในการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอย่างไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่
1) การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และ 2) การมีบารมีในการปฏิบัติงาน

1.1 การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

1.2 การมีบารมีในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่
1) มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และ 2) มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....



2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่
1) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 2) มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)
มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน 2) ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และ 3) มีการมอบหมายงานและการสอนงาน

4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4.3 มีการมอบหมายงานและการสอนงาน

.....

.....

.....



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง



ระยะที่ 3

แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)



ภาคผนวก ข
การหาคุณภาพเครื่องมือ



ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของผู้เชี่ยวชาญ

1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1		
1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน							
1. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1.00
1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน							
1. ข้าพเจ้าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ข้าพเจ้าสามารถสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆได้ โดยนำความรู้หลักการมาใช้	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ (power) ความมั่นใจในตัวเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
9. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง	1	1	1	1	1	5	1.00



ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1		
	10. ข้าพเจ้าสามารถพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ได้	1	1	1	1		
11. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการ ทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
12. ข้าพเจ้าเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมี จิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ	1	1	1	1	1	5	1.00

2. องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1		
	2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน						
1. ข้าพเจ้าแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยการใช้วิธีการ คิดที่สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0	1	1	1	1	4	0.80
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยการใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ผู้ร่วมงานได้รับความ พึงพอใจร่วมกันและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน							
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00



ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่		
	1	1	1	1	1		
2. ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0	1	1	1	1	4	0.80
4. ข้าพเจ้านับสนุนความหลากหลายด้านความคิดเชิงบูรณาการ	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ	0	1	1	1	1	4	0.80
6. ข้าพเจ้าสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ข้าพเจ้าสามารถเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ข้าพเจ้าสามารถนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา	0	1	1	1	1	4	0.80

3. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่		
	1	1	1	1	1		
3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน							
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนรวม	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00



ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่		
	1	1	1	1	1		
3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน							
1. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกรู้ว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ความภาคภูมิใจในผลงานและภาคภูมิใจในตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจในองค์กรและมีความรู้สึก ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของ งานมากกว่าขั้นตอนและวิธีการของการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมี ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน เคารพนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้าสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วย พฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ข้าพเจ้าสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความ คาดหวังปกติ	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ข้าพเจ้าสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	5	1.00
9. ข้าพเจ้าให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ข้าพเจ้าให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	5	1.00



4. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1		
	1	1	1	1	1		
4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน							
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ายอมรับนับถือศรัทธาและไว้วางใจผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงาน ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้าช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน							
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจชัดเจน โดยการใช้วิธีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
4.3 มีการมอบหมายงานและการสอนงาน							
1. ข้าพเจ้าสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อม(Bonds) ระหว่างข้าพเจ้า นักเรียนและผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

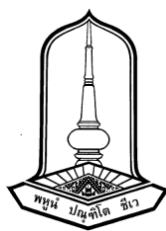


ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1		
	1	1	1	1	1		
4. ข้าพเจ้าให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพกับ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้ามีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้าเสียสละเวลาอย่างเต็มที่สำหรับการสอนงาน ให้กับผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)





**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

คำชี้แจง

1. แบบแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
2. ข้อคำถามในการประเมินจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
3. โปรดพิจารณาว่าสิ่งที่ระบุในแต่ละข้อนั้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้
 - 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

กัญพัชร แสงกล้า

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1. บทนำ									
1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหา										
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของครู										
1.3 ความสัมพันธ์กับสภาพปัจจุบัน ปัญหา										
2. วัตถุประสงค์										
2.1 มีความชัดเจน										
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา										
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา										
3. ระยะเวลาในการพัฒนา										
3.1 ความเป็นไปได้										
3.2 มีความเหมาะสม										
4. กิจกรรม										
4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา										
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน										
4.3 ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์										
5. เนื้อหาสาระ										
5.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
5.2 ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่จำเป็นในการพัฒนา										
5.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อ										
6. สื่อ/แหล่งเรียนรู้										
6.1 ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
6.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา										
7. การวัดและประเมินผล										
7.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
7.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน

(.....)

..... / /



ตาราง 23 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.24	28	.30
2	.64	29	.25
3	.37	30	.53
4	.22	31	.64
5	.58	32	.36
6	.42	33	.53
7	.66	34	.47
8	.59	35	.33
9	.59	36	.36
10	.50	37	.36
11	.42	38	.77
12	.58	39	.36
13	.59	40	.65
14	.31	41	.21
15	.31	42	.25
16	.38	43	.65
17	.36	44	.42
18	.36	45	.31
19	.54	46	.40
20	.51	47	.46
21	.66	48	.31
22	.62	49	.57
23	.41	50	.42
24	.41	51	.21
25	.59	52	.21
26	.66	53	.22
27	.66		



ตาราง 24 แสดงค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้	ค่าความเชื่อมั่น	ผลการพิจารณา
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.82	ยอมรับได้
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.86	ยอมรับได้
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	0.83	ยอมรับได้
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.85	ยอมรับได้
รวม	0.84	ยอมรับได้



ภาคผนวก ค
คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์



คู่มือ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

กัญพัชร แสงกล้า

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ครูนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 1 หลักการของโปรแกรม 2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3 เนื้อหาสาระ 4 กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5 การวัดและประเมินผลของโปรแกรม โดยใช้เวลาจำนวนทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ในการสร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

กัญพัชร แสงกล้า

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**การดำเนินกิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์**

กิจกรรม/เนื้อหา	แนวการดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา	สื่อ	การประเมิน
1. ทดสอบก่อนพัฒนาและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างโปรแกรม 2. การใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรม	1. การบรรยาย 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	2 ชั่วโมง	1. เอกสาร 2. อุปกรณ์ 3. ใบความรู้ 4. วีดิทัศน์ 5. คอมพิวเตอร์ 6. เกม 7. สถานที่ศึกษาดูงาน และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่นๆ	1. การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถาม 2. การประเมินผลจากใบงาน 3. การทดสอบ
3. เนื้อหาสาระ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน 1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน 2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ 2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3.1 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3.2 การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร 4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน	1. การบรรยาย 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การอภิปรายซักถาม 4. การอบรม 5. การสัมมนา	10 ชั่วโมง		
4. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน	1. การปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการศึกษาดูงาน	42 ชั่วโมง		



ส่วนที่ 1 บทนำ

หลักการและเหตุผล

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาดูงาน การการจัดกิจกรรมเสริมทักษะ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน

อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ยังไม่มีหลักสูตรหรือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่เหมาะสม ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาสาระ ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน การมีบาร์มีในการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน 4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5. การวัดและประเมินผลของโปรแกรม ใช้เวลาจำนวนทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูมีคู่มือและสามารถใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

เพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

1. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดทำหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองของครู มีความรู้พื้นฐาน มีความเข้าใจและความสามารถในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของครู การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน

1.1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจ สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กรซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าและการยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน สามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น และให้ทุกคนมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

1.1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเด่นชัดถึงการเป็นคนดี มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีบุคลิกลักษณะที่เด่นเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยที่ผู้นำได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคิดทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยม หรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง รวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน ยกย่องชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์กร

1.2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหา



แบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นซึ่งประกอบด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

1.2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดหาวิธีการทำงาน และการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการที่ใช้ปฏิบัติแบบเดิมๆ การมองโลก และปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่ดีที่เป็นลักษณะการคิดเชิงบวก และสร้างรูปแบบความคิดแปลกใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

1.2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยพยายามแสวงหาแนวคิดหลักที่ทุกคนมีส่วนร่วมมาบูรณาการใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานแก่ส่วนรวม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับในแนวทางการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาได้ตรงตามสาเหตุที่แท้จริงและยั่งยืน

1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

1.3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กรไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ

1.3.2 การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและถูกต้องที่สามารถนำมาใช้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ดังนี้

ค่านิยม หมายถึง การมีความเชื่อว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและมีคุณค่าที่จะยึดถือและนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน

จิตสำนึกที่ถูกต้องในการทำงาน หมายถึง มีความรู้สึกรู้สึกภูมิใจในองค์กรมีความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงานด้วยความเต็มใจเป็นอย่างยิ่ง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานและการสอนงาน



1.4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติเฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ สติปัญญา อารมณ์ พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ

1.4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้เข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน เป็นการใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

1.4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบและการให้คำแนะนำ ซึ่งเน้นในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน สรุปดังนี้

การมอบหมายงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบหรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน

การสอนงาน หมายถึง การให้คำแนะนำ ซึ่งแนะแนวทางและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนของครู ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม 2) โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาสาระ 4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5. การวัดและประเมินผลของโปรแกรม โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู เป็นการเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ใช้เวลา 12 ชั่วโมงดำเนินการดังนี้

1.1 พัฒนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู จำนวน 1 ชั่วโมง

1.2 การอบรมการใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 1 ชั่วโมง

1.3 การอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสรุป อภิปรายผล จำนวน 10 ชั่วโมง

โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สำหรับการเรียนรู้โดยการอบรมสัมมนา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

ขั้นที่ 2 การพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ใช้เวลา 42 ชั่วโมง



ขั้นตอนการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และการเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) ใช้เวลา 42 ชั่วโมง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

1. การทดสอบความรู้หลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. สรุปผลการประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
3. การเรียนรู้โดยการอบรมสัมมนา หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างพัฒนาให้ความรู้สร้างความเข้าใจ พัฒนาทักษะและเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม อบรมและออกแบบโครงการเพื่อลงสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและอบรมการใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
4. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง การส่งเสริมให้มีกิจกรรมการร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการระดมความคิดเห็นและการศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการเห็นสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงของครูที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน หมายถึง การส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และปฏิบัติงานจริง โดยการพัฒนาตนเองในสถานศึกษาของตนเอง ตามแผนงานที่ตั้งไว้ในสถานการณ์จริงร่วมกับผู้ร่วมงาน



ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. หลักการของโปรแกรม

หลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถนำมาแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	ตัวชี้วัด
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)	1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน 1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)	2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)	3.1 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)	4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน 4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน 4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน

โดยหลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู คือ

1. ครูที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนของครูที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูต่อไป

โดยหลักการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการพัฒนารวมระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สามารถเรียนรู้



และปฏิบัติตามเนื้อหาในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยโปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) 2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) และ 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 เอกสารประกอบการพัฒนา

เอกสารประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู มีขั้นตอนการเรียนรู้ คือ 1) บทนำ เป็นการระลึกประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมกับประสบการณ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้น 2) ความรู้เบื้องต้นเป็นการสร้างความเข้าใจและความสนใจ เพื่อนำเข้าสู่บทเรียน 3) การนำสู่การปฏิบัติ เมื่อได้รับความรู้จากภาคทฤษฎีหรือเนื้อหาที่ได้ศึกษาด้วยตนเองมาแล้ว นำความรู้และทักษะที่ได้มาทำกิจกรรม แบบฝึกเอกสารในใบงาน เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อทบทวนและสร้างความเข้าใจในเนื้อหาและนำตัวอย่างที่เกิดขึ้นมาเป็นตัวอย่างในการพิจารณานำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงาน 4) สรุปบทเรียน เป็นการสรุปเนื้อหาของบทเรียนในโปรแกรม 5) การวัดและประเมินผล จัดให้มีการทดสอบความรู้ในเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง โดยมีรายละเอียดของแต่ละเอกสาร ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงรายละเอียดของแต่ละด้าน

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	แสดงถึงหลักการของครูในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีพฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของคุณ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเอง และมีความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีอารมณ์ในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	แสดงถึงหลักการของครูในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีพฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นซึ่งประกอบด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน



ตาราง 2 (ต่อ)

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ประกอบด้วย การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน การมอบหมายและการสอน

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

3. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาการอบรมมุ่งเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครูมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของคุณ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน

1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน



ด้านที่ 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
2. มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โนมิน่าให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ครูมีพฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน
2. ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน
3. การมอบหมายและการสอน

4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

1. วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูกระบวนการพัฒนา 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเป็นการเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ใช้เวลา 12 ชั่วโมงดำเนินการดังนี้

1.1 พัฒนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู จำนวน 1 ชั่วโมง

1.2 การอบรมการใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 1 ชั่วโมง



1.3 การอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสรุป อภิปรายผล จำนวน 10 ชั่วโมง

โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สำหรับการเรียนรู้โดยการอบรมสัมมนา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

ขั้นที่ 2 การพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการจากการทำงานในหน้าที่ ใช้เวลา 42 ชั่วโมง

ขั้นตอนการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และการเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) ใช้เวลา 42 ชั่วโมง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

1. การทดสอบความรู้หลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 2. สรุปผลการประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
2. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย เอกสาร อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่ปรากฏในแต่ละโมดูล ได้แก่ ใบความรู้ วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ เกม สถานที่ศึกษาดูงาน และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่นๆ

5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม

1. ประเมินตนก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ประเมินความสนใจตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
4. ประเมินการซักถาม และการให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
5. ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



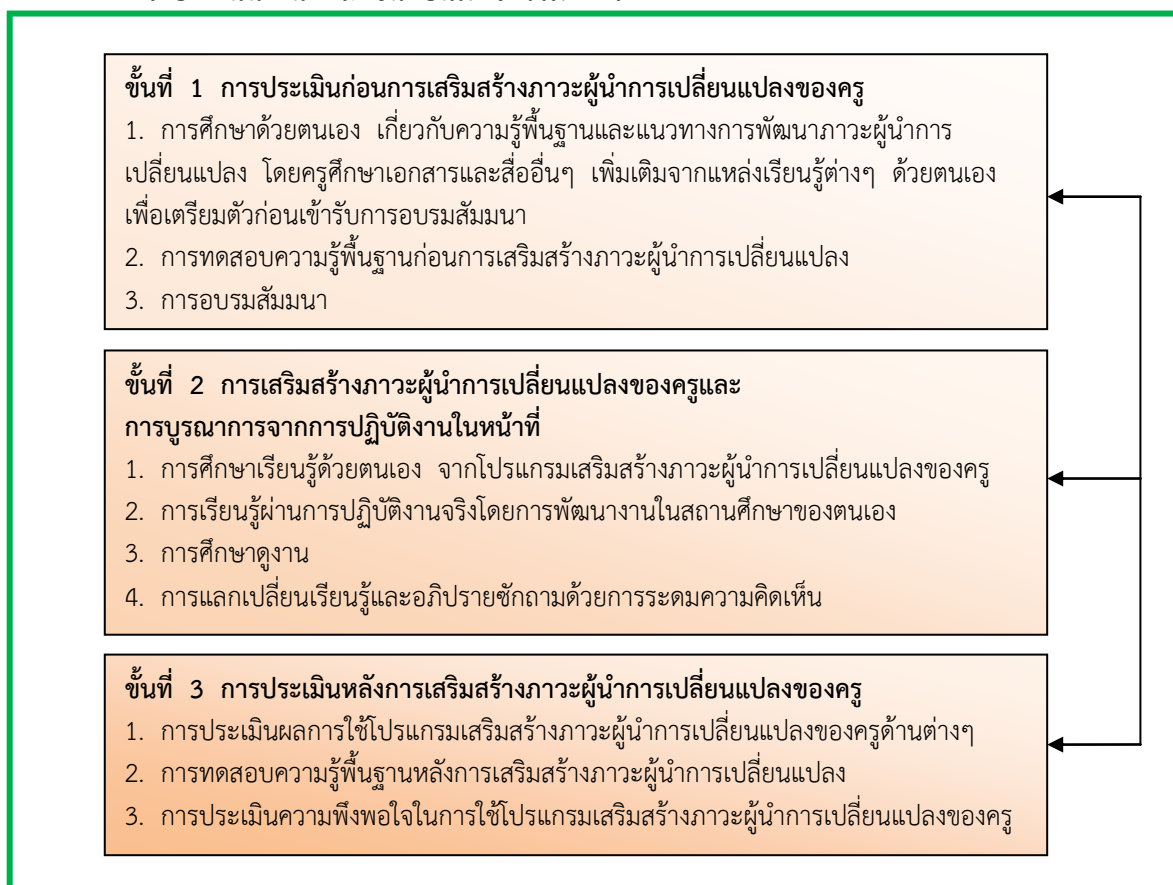
ส่วนที่ 3

การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูนั้น ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 3 ชั้น ดังนี้

- ชั้นที่ 1 การประเมินก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
 - ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่
 - ชั้นที่ 3 การประเมินหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
- โดยดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรม ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู



ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

การประเมินก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเป็นการเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยครูศึกษาเอกสารและสื่ออื่นๆ เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ด้วยตนเอง เพื่อเตรียมตัวก่อนเข้ารับการอบรมสัมมนา

2. การทดสอบความรู้พื้นฐานก่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การอบรมสัมมนา

มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ประกอบด้วย

1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน

1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ประกอบด้วย

2.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ประกอบด้วย

3.1 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

4.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

4.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน

4.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน

การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเองใช้เวลา 12 ชั่วโมง ในการดำเนินการในรูปแบบของการทดสอบ การบรรยาย การสาธิตการปฏิบัติงาน การนำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสรุปอภิปรายผล

ขั้นที่ 2 การพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

ขั้นตอนการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และการเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) ใช้เวลา 42 ชั่วโมง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) มีเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. บทนำ

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ครูสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของครู การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ (สுவัดน์ จุลสุวรรณ. 2554) ซึ่งประกอบด้วย



2 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจ สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กรซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าและการยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน สามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น และให้ทุกคนมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554)

1.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเด่นชัดถึงการเป็นคนดี มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีบุคลิกลักษณะที่เด่นเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยที่ผู้นำได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคติทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยม หรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง รวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน ยกย่องชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน การสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554)

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีบารมีในการปฏิบัติงาน

3. เนื้อหาสาระ

3.1 มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน

3.2 มีบารมีในการปฏิบัติงาน

4. แนวการดำเนินกิจกรรม

4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

4.2 การบรรยายเรื่องการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และการมีบารมีในการปฏิบัติงาน

4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล

4.5 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน



5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้
 - 5.1 เอกสารประกอบการพัฒนาที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 5.2 power point
 - 5.3 ใบงาน
 6. การวัดและประเมินผล
 - 6.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถาม
 - 6.2 การประเมินผลจากใบงาน
 - 6.3 การทดสอบ
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) มีเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. บทนำ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ครูส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น (สวัณน์ จุลสุวรรณ. 2554) ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดหาวิธีการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการที่ใช้ปฏิบัติแบบเดิมๆ การมองโลกและปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่ดีที่เป็นลักษณะการคิดเชิงบวก และสร้างรูปแบบความคิดแปลกใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (สวัณน์ จุลสุวรรณ. 2554)

1.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน หมายถึง การคิดที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยพยายามแสวงหาแนวคิดหลักที่ทุกคนมีส่วนร่วมมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ในการทำงานแก่ส่วนรวม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับในแนวทางการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาได้ตรงตามสาเหตุที่แท้จริงและยั่งยืน (สวัณน์ จุลสุวรรณ. 2554)

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

3. เนื้อหาสาระ

3.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

3.2 มีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

4. แนวการดำเนินกิจกรรม

4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

4.2 การบรรยายเรื่องการมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และการมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน

4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้



- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้
 - 5.1 เอกสารประกอบการพัฒนาที่ 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
 - 5.2 power point
 - 5.3 ใบงาน
- 6. การวัดและประเมินผล
 - 6.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายชักถาม
 - 6.2 การประเมินผลจากใบงาน
 - 6.3 การทดสอบ
- 3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) มีเนื้อหาสาระ ดังนี้
 - 1. บทนำ

การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ครูมีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลุกฝังค่านิยมและสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554) ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กรไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554)

1.2 มีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและถูกต้องที่สามารถนำมาใช้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

ค่านิยม หมายถึง การมีความเชื่อว่าสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงามและมีคุณค่าที่จะยึดถือและนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554)

จิตสำนึกที่ถูกต้องในการทำงาน หมายถึง มีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร มีความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงานด้วยความเต็มใจเป็นอย่างยิ่ง (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554)

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน



3. เนื้อหาสาระ
 - 3.1 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.2 การมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
 4. แนวการดำเนินกิจกรรม
 - 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
 - 4.2 การบรรยายเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
 - 4.5 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้
 - 5.1 เอกสารประกอบการพัฒนาที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 5.2 power point
 - 5.3 ใบงาน
 6. การวัดและประเมินผล
 - 6.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายชักถาม
 - 6.2 การประเมินผลจากใบงาน
 - 6.3 การทดสอบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) มีเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. บทนำ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ครูพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ครูมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554) ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติเฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ สติปัญญา อารมณ์ พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554)

1.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้เข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน เป็นการใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554)



1.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบและการให้คำแนะนำ ซึ่งเน้นในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554) สรุปดังนี้

การมอบหมายงาน หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบหรือการมอบหมายงานไปสู่ผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน

การสอนงาน หมายถึง การให้คำแนะนำ ซึ่งเน้นแนวทางและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน

2.3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการสอนงาน

3. เนื้อหาสาระ

3.1 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

3.2 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน

3.3 การมอบหมายงานและการสอนงาน

4. แนวการดำเนินกิจกรรม

4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

4.2 การบรรยายเรื่องการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน

4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล

4.5 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้

5.1 เอกสารประกอบการพัฒนาที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.2 power point

5.3 ใบงาน

6. การวัดและประเมินผล

6.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายชักถาม

6.2 การประเมินผลจากใบงาน

6.3 การทดสอบ



ขั้นที่ 3 การประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู

1. การทดสอบความรู้หลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์ประกอบ
และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูทั้ง 4 ด้าน

2. สรุปผลการประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์



ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

1. เครื่องมือประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
 - 1.1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นแบบประเมินแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ
 - 1.2 แบบประเมินความรู้ เพื่อใช้ในการประเมินผู้ร่วมโปรแกรมเกี่ยวกับความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากน้อยเพียงใด โดยเปรียบเทียบความรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา
2. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลประกอบด้วย กระบวนการตรวจสอบผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ

 - 2.1 ประเมินตนก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
 - 2.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
 - 2.3 ประเมินความสนใจตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
 - 2.4 ประเมินการซักถาม และการให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
 - 2.5 ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
3. เกณฑ์การประเมิน ผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้
 - 3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีเวลาในการเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด
 - 3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องผ่านการทดสอบก่อน-หลังการพัฒนา
 - 3.3 ผลสัมฤทธิ์จากการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู 100 คะแนน แบ่งเป็น
 - 3.3.1 ใบงาน 30 คะแนน
 - 3.3.2 การปฏิบัติจริง 30 คะแนน
 - 3.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 30 คะแนน
 - 3.3.4 การศึกษาดูงาน 10 คะแนน



ประวัติย่อของผู้วิจัย



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกัญพัชร แสงกล้า
วันเกิด	วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46110
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 75 หมู่ที่ 8 ตำบลเหล่าใหญ่ อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบัวขาว อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบัวขาว อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2543	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาเอกชีววิทยา วิชาโทเคมี สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
พ.ศ. 2560	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

