



โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงศลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

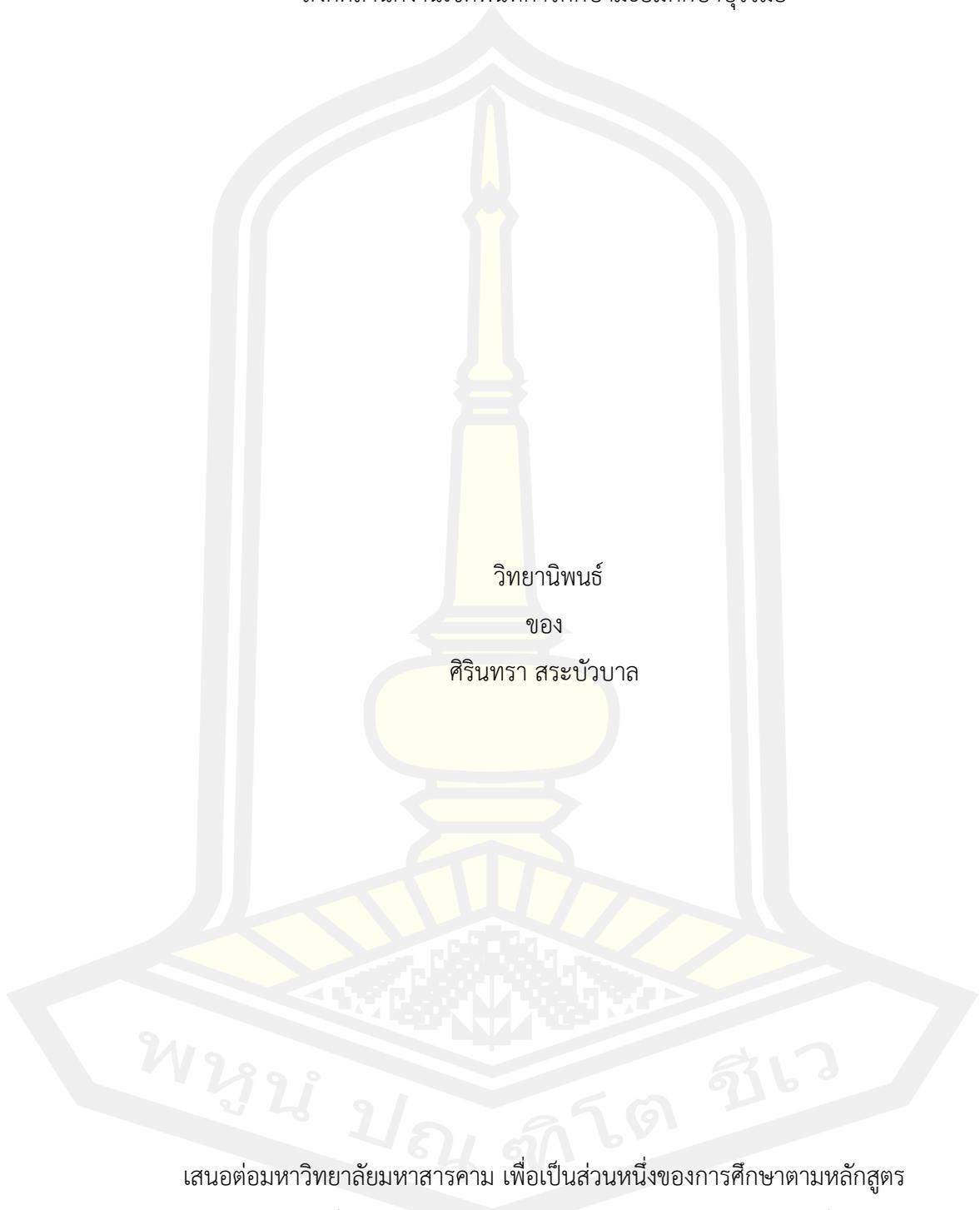
วิทยานิพนธ์
ของ
ศิรินทรา สระบัวบาล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มกราคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะสุมิตะของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

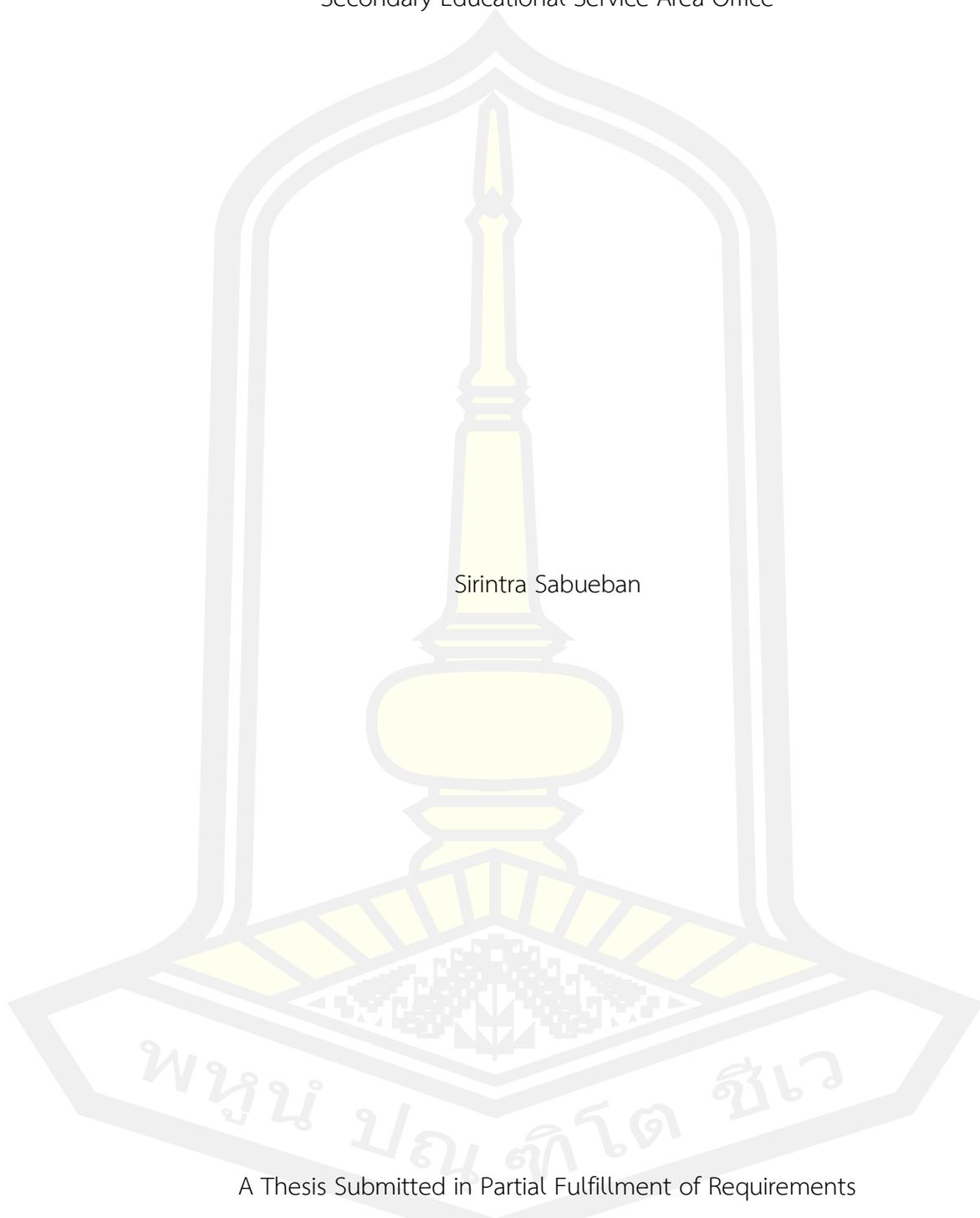


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มกราคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Program to Strengthen Agile Leadership of School Administrators under Buriram
Secondary Educational Service Area Office



Sirintra Sabueban

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

January 2023

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวศิรินทรา สระบัว
บาล แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ลักขณา สรีวัฒน์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแหง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์		
ผู้วิจัย	ศรินทรา สระบัวบาล		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ 2) ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 18 คน ครูผู้สอน 332 คน รวมจำนวน 350 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ สภาพปัจจุบันอยู่ที่ .97 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ที่ .99 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และประเมินโปรแกรมด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

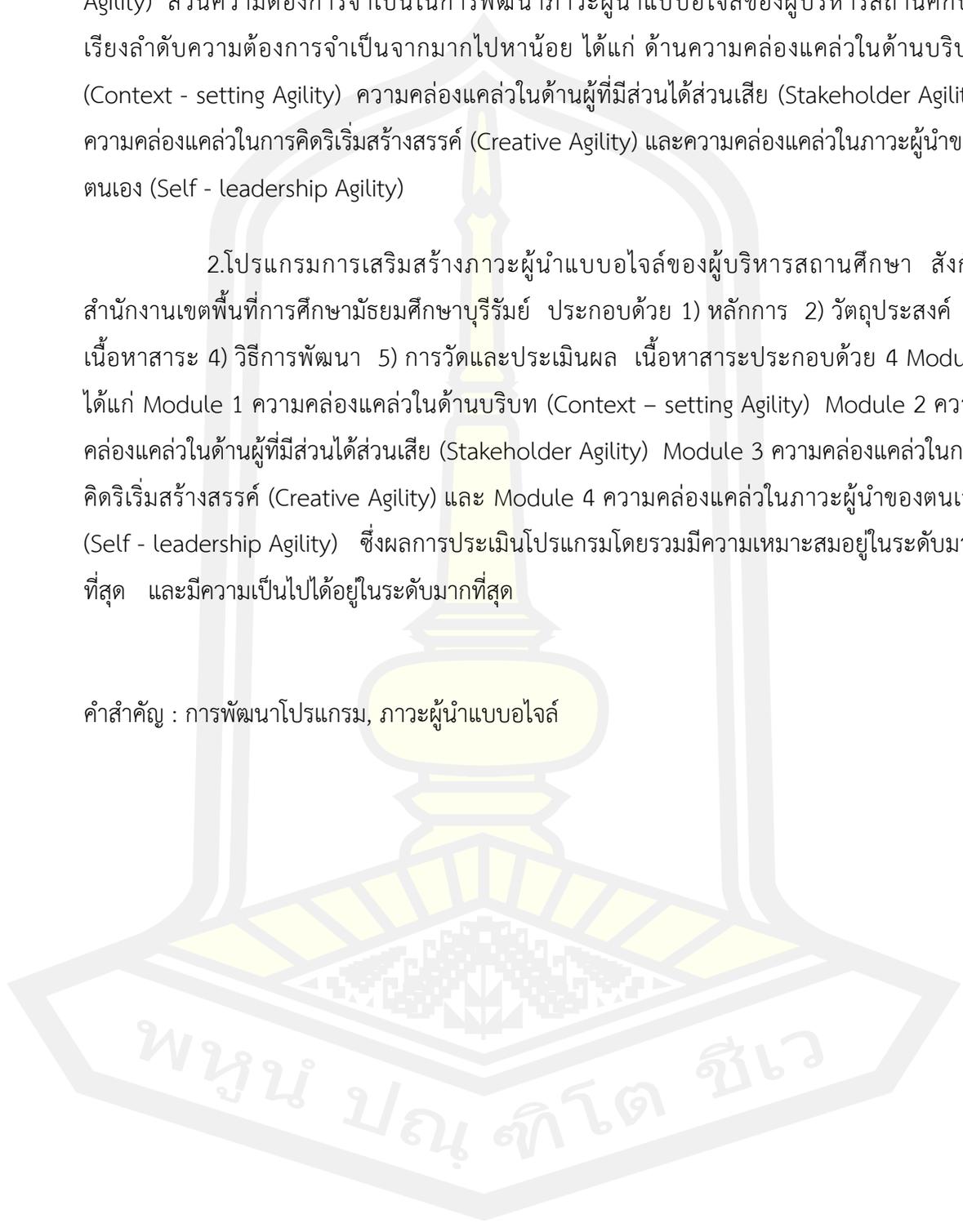
ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอจิลด์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

2.โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอจิลด์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และ Module 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำแบบบอจิลด์



TITLE	The Program to Strengthen Agile Leadership of School Administrators under Buriram Secondary Educational Service Area Office		
AUTHOR	Sirintra Sabueban		
ADVISORS	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

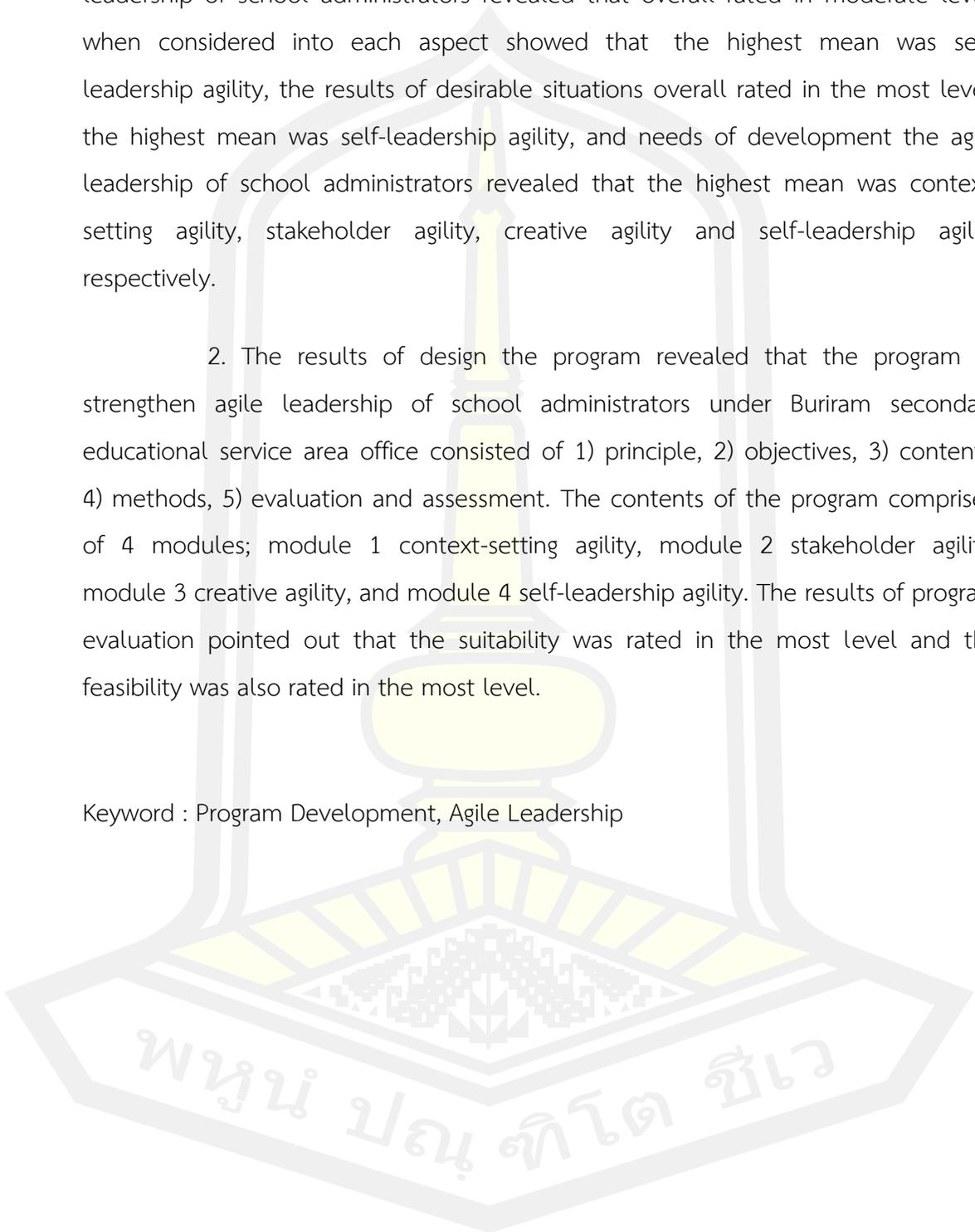
The present study aimed 1) to investigate the current situations, desirable situations and needs of agile leadership of school administrators under Buriram secondary educational service area office, 2) to design and evaluate the program to strengthen agile leadership of school administrators under Buriram secondary educational service area office. The research was divided into 2 phases; phase 1 was the investigation related to the current situations, desirable situations and needs of agile leadership of school administrators, the sample was 350 consisted of 18 school administrators and 332 teachers, the instruments used were the questionnaire of current situations with .97 of the reliability and the questionnaire of desirable situations with .99 of reliability, statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, Cronbach's alpha and PNI modified. Phase 2 was the design program to strengthen agile leadership of school administrators under Buriram secondary educational service area office and evaluation by 5 experts who were selected by purposive sampling, the instruments used were the semi-structured interview form and the evaluation form of suitability and feasibility of the program.

The results of the study revealed that;

1. The results of current situations investigation related to the agile leadership of school administrators revealed that overall rated in moderate level, when considered into each aspect showed that the highest mean was self-leadership agility, the results of desirable situations overall rated in the most level, the highest mean was self-leadership agility, and needs of development the agile leadership of school administrators revealed that the highest mean was context-setting agility, stakeholder agility, creative agility and self-leadership agility respectively.

2. The results of design the program revealed that the program to strengthen agile leadership of school administrators under Buriram secondary educational service area office consisted of 1) principle, 2) objectives, 3) contents, 4) methods, 5) evaluation and assessment. The contents of the program comprised of 4 modules; module 1 context-setting agility, module 2 stakeholder agility, module 3 creative agility, and module 4 self-leadership agility. The results of program evaluation pointed out that the suitability was rated in the most level and the feasibility was also rated in the most level.

Keyword : Program Development, Agile Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์หลัก และกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สริวัฒน์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนเสร็จ เรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ภาควิชาการบริหารและการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดทั้งตำรา ผลงาน และเอกสาร วิชาการของทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาก่อให้เกิดแนวคิดอันมีคุณค่าต่องานวิจัยฉบับนี้ขอขอบคุณ เพื่อนนิสิต พ.34 ทุกท่าน

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบเครื่องมือในการ วิจัยครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่สละเวลาใน การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาในการตรวจสอบและประเมินผล โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจ ช่วยเหลือและเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญยิ่งต่อการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีคุณค่า และประโยชน์จาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณที่ ให้ การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาจนประสบผลสำเร็จในที่สุด

พูน ปณ ทัต ชเว

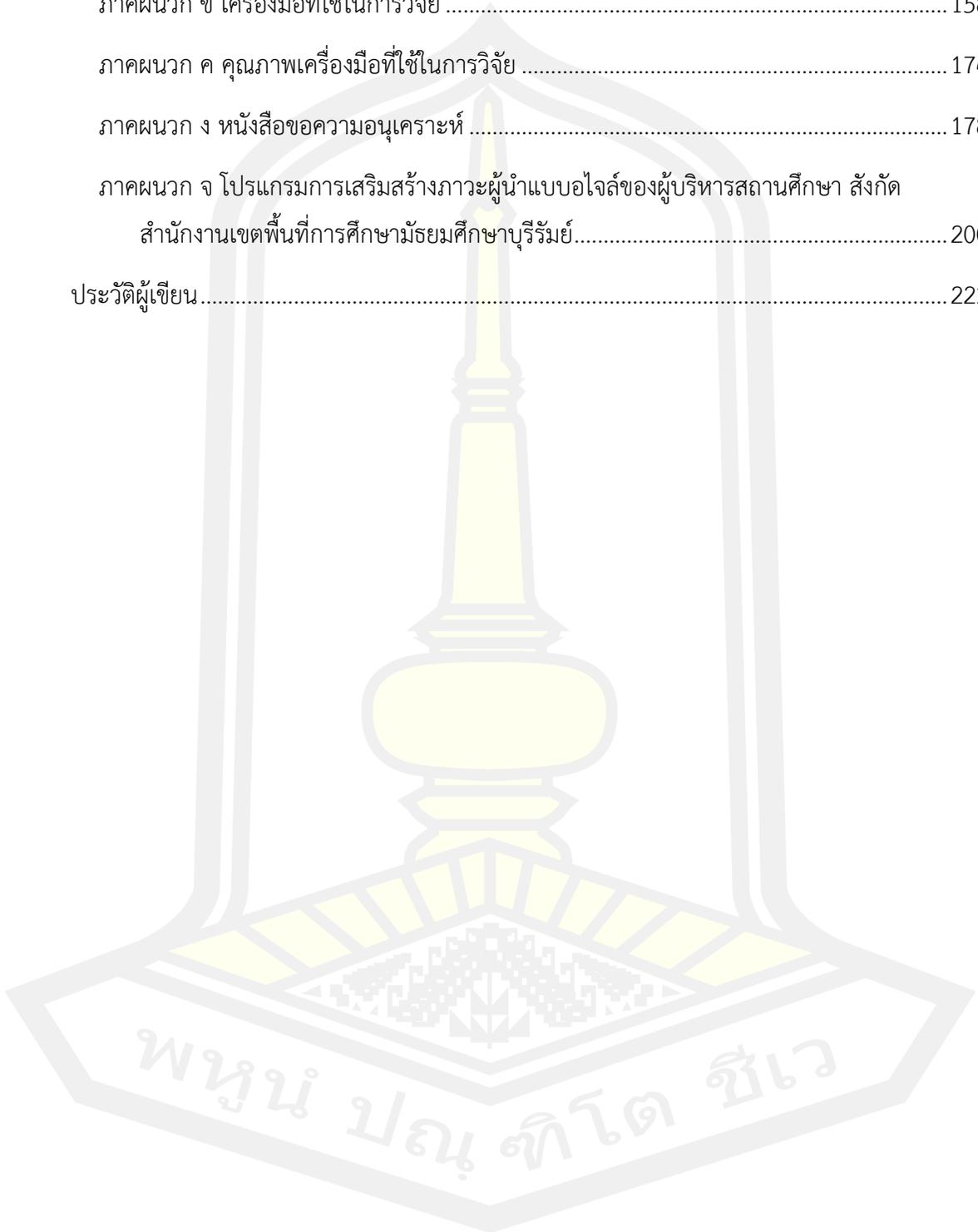
ศิรินทรา สระบัวบาล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ภาวะผู้นำแบบอไจล์ (Agile Leadership).....	12
โมเดลและระบบความเชื่อของอไจล์ (Agile Model).....	19
องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอไจล์.....	25
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.....	31
โปรแกรม.....	73
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น.....	83
การสัมภาษณ์ (Interview).....	89

บริบททั่วไปของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	101
งานวิจัยในประเทศ	101
งานวิจัยต่างประเทศ	103
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	104
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบอ ไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	106
ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	118
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ แบบ อไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์	118
ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	132
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	143
ความมุ่งหมายของการวิจัย	143
สรุปผล	143
อภิปรายผล	144
ข้อเสนอแนะ	146
บรรณานุกรม	148
ภาคผนวก	155

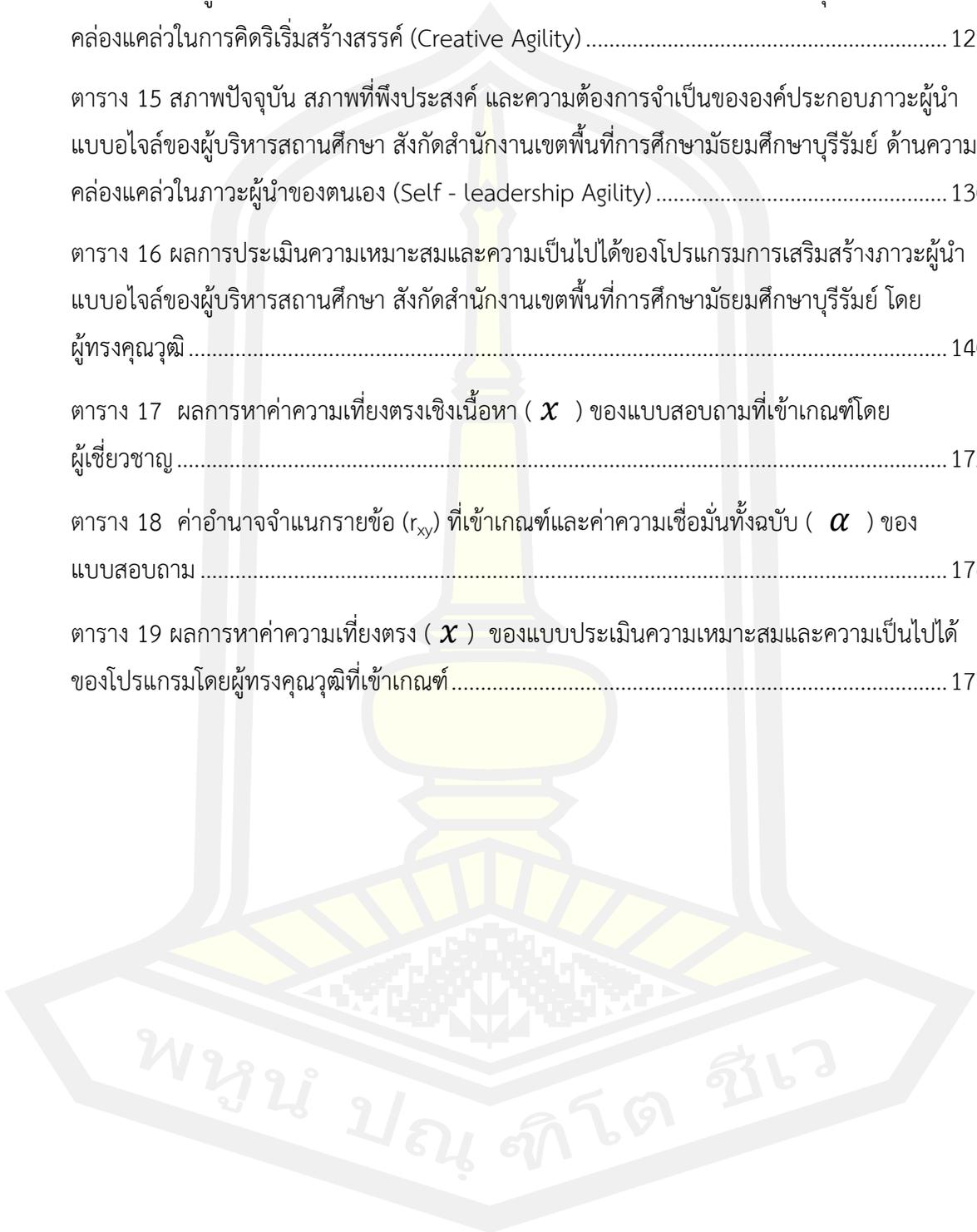
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	156
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	158
ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	174
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	178
ภาคผนวก จ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	200
ประวัติผู้เขียน.....	223



สารบัญตาราง

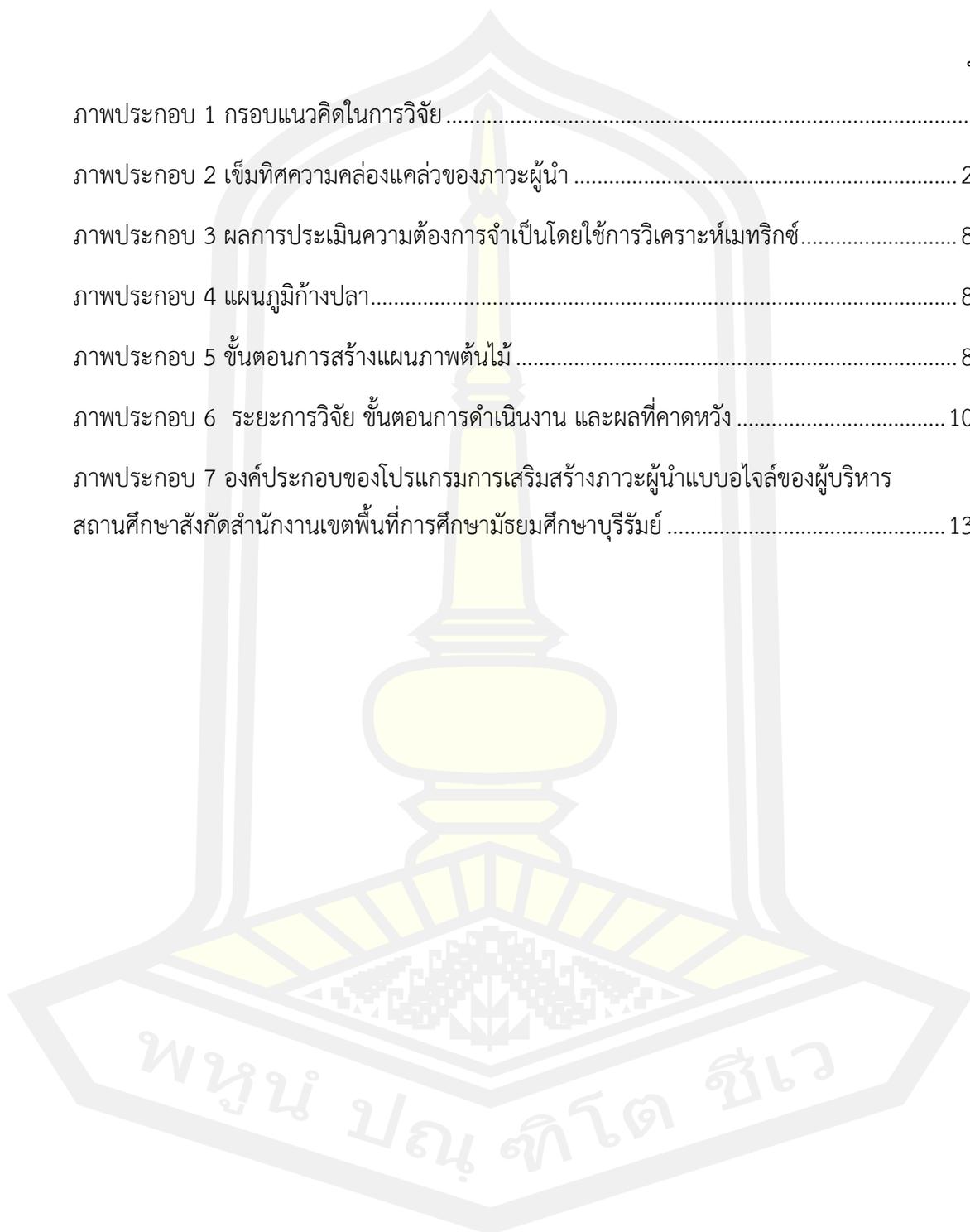
	หน้า
ตาราง 1 โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ต่อการพัฒนาคน ในโลกแบบ VUCA	21
ตาราง 2 ลักษณะของความคล่องแคล่ว	23
ตาราง 3 ระบบความเชื่อหลักของความคล่องแคล่ว (Agility Core Belief System).....	24
ตาราง 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา .	37
ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	81
ตาราง 6 จำนวนโรงเรียนในสังกัดแยกตามสหวิทยาเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	100
ตาราง 7 จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาด (จำนวนนักเรียน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	100
ตาราง 8 จำนวนผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์	101
ตาราง 9 การสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	106
ตาราง 10 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	118
ตาราง 11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	120
ตาราง 12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความ คล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility)	121
ตาราง 13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความ คล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility).....	124

- ตาราง 14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) 127
- ตาราง 15 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) 130
- ตาราง 16 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 140
- ตาราง 17 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (α) ของแบบสอบถามที่เข้าเกณฑ์โดยผู้เชี่ยวชาญ 175
- ตาราง 18 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ที่เข้าเกณฑ์และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) ของแบบสอบถาม 176
- ตาราง 19 ผลการหาค่าความเที่ยงตรง (α) ของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าเกณฑ์ 177



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ภาพประกอบ 2 เข้มทิศความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ.....	26
ภาพประกอบ 3 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์.....	86
ภาพประกอบ 4 แผนภูมิแก้งปลา.....	87
ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการสร้างแผนภาพต้นไม้.....	88
ภาพประกอบ 6 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง.....	105
ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบโอใจล์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	139



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

VUCA เป็นคำที่ได้ยินกันบ่อยมากขึ้นนับตั้งแต่ปี 2020 เป็นต้นมา นั่นอาจเป็นเพราะในปีที่ผ่านมา โลกของเราได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไป New Norm ที่ทำให้พฤติกรรมของเราเปลี่ยนแปลง และอาจกล่าวได้ว่าขณะนี้คนส่วนใหญ่ก็เริ่มจะคุ้นชินกับ New Norm จนกลายเป็นวิถีชีวิตประจำวันไปแล้ว การเข้ามาของ Generation ใหม่ ๆ ที่ได้นำเอาความคิดใหม่ๆ และวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาด้วย รวมไปถึงการเข้ามาของเทคโนโลยีและเทรนด์ใหม่ๆ ที่ได้เข้ามา Disruption องค์กรต่างๆ และเกิดการ Transformation ของบางองค์กร และนั่นเองที่ทำให้เราต้องให้ความสนใจกับคำๆ นี้กันมากขึ้น เพราะในอนาคตเราอาจไม่สามารถล่วงรู้ได้อีกแล้วว่าอะไรจะเกิดขึ้นบ้าง แน่แน่นอนว่าในอดีตเราอาจจะพอทำนายได้ว่า อะไรจะเกิดขึ้นในอีก 10 ปีหรือ 20 ปีข้างหน้า แต่ในขณะนี้เวลานี้เราไม่อาจรู้ว่าภายในปีหน้าหรือปีนี้ จะมีอะไรเกิดขึ้น เพราะความเปลี่ยนแปลงนับจากนี้ไปนั้นล้วนเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความผันผวน และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งหมดนี้มันหมายความว่า เราทั้งหมดกำลังอยู่ในโลกของ VUCA World นั่นเอง (Namprom, 2019)

คำว่า VUCA นั้นถูกใช้ครั้งแรกใน U.S. Army War College ซึ่งนักศึกษาทหารได้ใช้คำย่อนี้เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ยากจะคาดเดา มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือเกินกว่าจะอธิบายได้ (Bennett & Lemoine, 2014) ซึ่งหมายถึงคำอธิบายสถานการณ์หลังจากเหตุการณ์สงครามเย็น ในปี 1991 ที่เต็มไปด้วยความรุนแรงอย่างต่อเนื่องในช่วงที่มีสงครามอัฟกานิสถานและอิรักนั่นเอง ซึ่งในเวลาต่อมา คำว่า VUCA ก็เริ่มแพร่หลายมากขึ้นในวงการอื่น ๆ ด้วย เพื่อนำมาอธิบายสถานการณ์ที่ยากจะอธิบาย คาดเดาไม่ได้ และไม่แน่นอน โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ V - Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว U-Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย C - Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ และ A - Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ (Giles, 2018) ซึ่งหากนำมาพิจารณาในสถานการณ์โลกปัจจุบัน ถือเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นมากทีเดียวที่จะต้องใส่ใจ เพราะการที่องค์กรจะอยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็วเช่นนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่

ผู้นำองค์กรจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง ทบทวนตัวเอง ปรับตัวอย่างต่อเนื่องและปรับตัวอย่างคล่องแคล่ว

ประเทศไทยได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไป ซึ่งสถานการณ์นี้ก็เรียกได้ว่าเป็น “VUCA World” (Namprom, 2019) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องเข้าใจและเตรียมรับมืออย่างไรเพื่อให้ทัน ซึ่งต้องปรับแนวทาง คิดใหม่ ทำใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกที่มีการขับเคลื่อนด้วยความเร็ว ความคล่องแคล่ว (Agility) ดังนั้นแล้วสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนสถานศึกษาปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและให้เป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งตัวแปรสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีศักยภาพและมีความคล่องแคล่วจะทำให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาอย่างคล่องตัวและมีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญในทุก ๆ วัน โดยอาศัยแนวคิดความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) เป็นหลัก

ความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) คือความสามารถในการนำผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นเรื่องปกติธรรมดา โดยต้องพิจารณามุมมองที่หลากหลายและลำดับความสำคัญเพื่อไปสู่ความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ล้วนจำเป็นต้องมีขั้นตอนของการรับรู้ที่เพิ่มมากขึ้นและความตั้งใจที่จะเพิ่มประสิทธิภาพอย่างทันท่วงที คือการก้าวถอยจากสิ่งที่ไม่สำคัญ รับมุมมองที่กว้างขึ้น และนำแนวคิดใหม่ผสมผสานในสิ่งที่จะกระทำต่อไป (Joiner, 2009) จากงานวิจัยของ Joiner and Josephs (2007) พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครือ (Turbulent Organizational Environments) มีขีดความสามารถร่วมกัน 4 ประการที่เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ได้แก่ ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) จะทำให้ความสามารถในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้สร้างกรอบความคิดริเริ่มที่จำเป็นต้องลงมือทำ และช่วยทำให้ผลลัพธ์ที่ต้องทำให้สำเร็จชัดเจนมากขึ้น ความคล่องแคล่วในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) เพิ่มความสามารถในการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในแบบที่สร้างแรงสนับสนุนให้กับความคิดริเริ่มผู้นำ ความคล่องแคล่ว ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ทำให้สามารถแปรเปลี่ยนปัญหาที่ผู้นำเผชิญให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self-leadership Agility) เป็นความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มของตนให้เป็นโอกาสในการพัฒนาให้เป็นผู้ไปในแบบที่อยากจะเป็น

ด้วยบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดจำนวน 66 โรงเรียน และการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ มีการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารระดับล่างได้นำแผนงานไปปฏิบัติ พบว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน แต่มีความคล่องแคล่วในการดำเนินงาน และการประสานงานในสถานการณ์ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครืออยู่ในระดับปานกลาง เพราะในปัจจุบันการบริหารจัดการภายในองค์กรจะต้องมีความคล่องตัวและมีความรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต (กฤษ ละครมูลมอญ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2565) ดังนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องประกอบไปด้วยความรู้ในการบริหารและต้องมีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile leadership) ถึงจะสามารถจัดการกับกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน

ความสำคัญของ VUCA World และภาวะผู้นำแบบบอโวลต์ ดังกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโวลต์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าอยู่ในระดับใด และแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโวลต์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางและใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำแบบบอโวลต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโวลต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโวลต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. เพื่อออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. ได้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ขอบเขตของการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโจล์

ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ใช้แนวคิดเชิงทฤษฎีความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) ของ Joiner and Josephs (2007) ประกอบด้วย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 4 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility)

องค์ประกอบที่ 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

องค์ประกอบที่ 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

องค์ประกอบที่ 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

2.แหล่งข้อมูล

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีเจาะจง

2.2 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จำนวน 3,217 คน

2.3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จำนวน 350 คน โดยการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความ คลาดเคลื่อนสูงสุด ที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่น 95 จากตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Kerjcie & Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อมาสังเคราะห์และนำไปสู่การออกแบบ สร้าง และ ประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยศึกษาจากแนวคิด ของ Charles Jennings (2013); Dubrin (2004); Lombardo (1996); กวี วงศ์พุด (2550); ประคัลภ์ ปันทพลังกูร (2558); อภิภูติ พิมลแสงสุริยา (2557); อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ประกอบด้วยรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70 : 20 : 10 แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบโดย กำหนดไว้เป็นแนวทาง ดังนี้

- 1) การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ร้อยละ 70
- 2) การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20
- 3) การเรียนรู้และการพัฒนาจากการฝึกอบรม ร้อยละ 10

1.3 กิจกรรม/วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของ Castetter (1976); Everard (1990); Mankin (2009); Mc Beath (1997); Sims (2006); กัลยรัตน์ เมืองสง (2550); นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534); วิจิตร อาวะกุล (2537); วิน เชื้อโพธิ์ทัก (2537); อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ประกอบด้วย

- 1) การบรรยาย (Lecture)
- 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
- 3) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case studies)
- 4) การฝึกอบรม
- 5) การศึกษาด้วยตนเอง

- 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs)
- 7) การศึกษาการประสานงาน (Cooperative studies)
- 8) การระดมสมอง (Brain storming)
- 9) การติดตาม/สังเกต (Job shadowing)

1.4 องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของ Niedermeyer (1992); จักกรี ต้นเชื้อ (2555); อารง บัวศรี (2542); สุมิตรา พงศธร (2550); สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ประกอบด้วย

- 1) ส่วนที่ 1 หลักการ
- 2) ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์
- 3) ส่วนที่ 3 เนื้อหา
- 4) ส่วนที่ 4 กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา
- 5) ส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล

1.5 การพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของ Bar and Keating (1990); Berman (1977); Boone (1992); Caffarella (2002); Carolyn (2009); Houle (1996); Knowles (1980); Styles (1990) ประกอบด้วย

- 1) ส่วนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น
- 2) ส่วนที่ 2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์
- 3) ส่วนที่ 3 การวางแผนออกแบบโปรแกรม
- 4) ส่วนที่ 4 การใช้โปรแกรม
- 5) ส่วนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรม

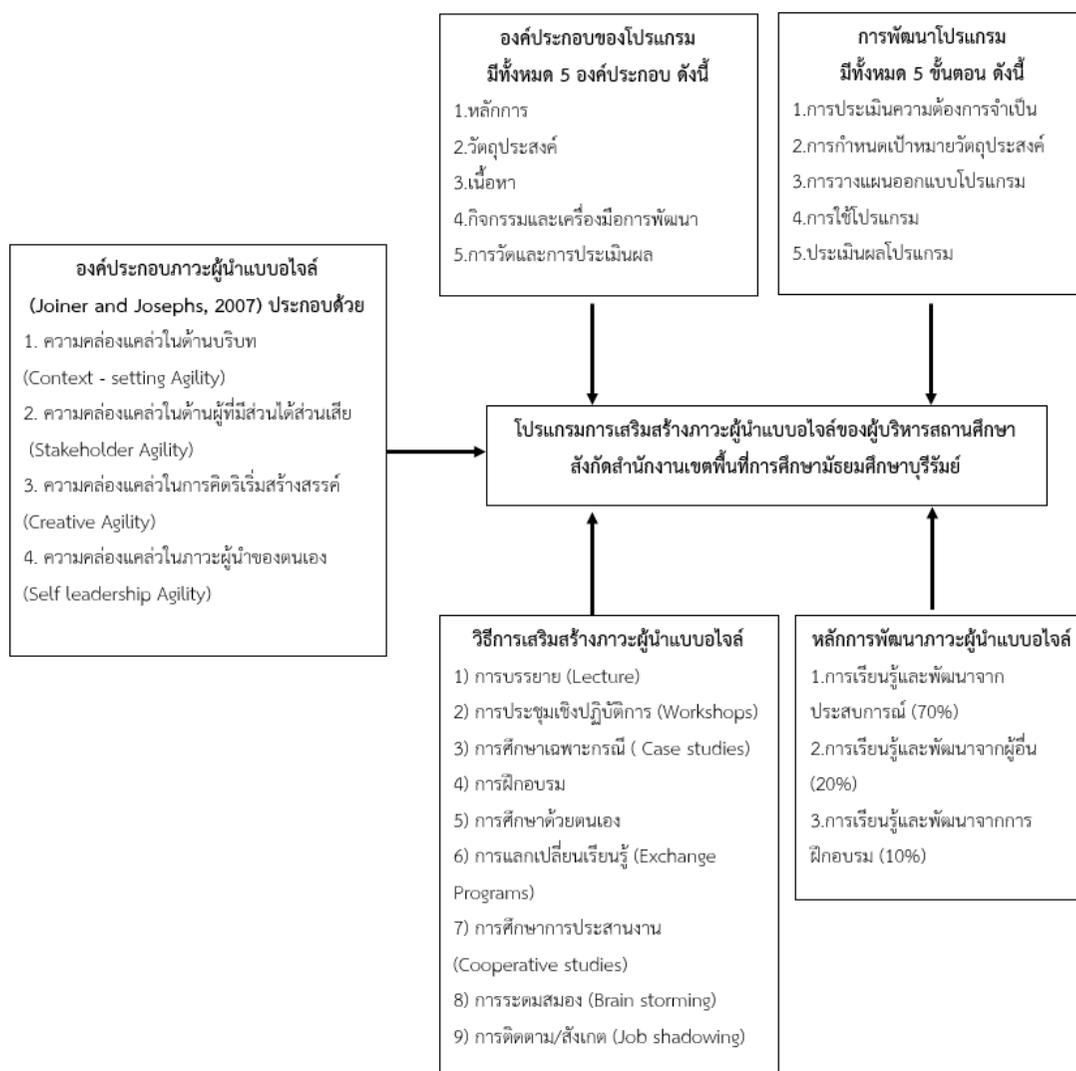
2.แหล่งข้อมูล

2.1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ในการให้ข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบอโใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับทีมงาน และระดับบริหาร เพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับสังคมทุกภาคส่วนรวมทั้งประเทศชาติ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ (Creative Agility) และความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น และการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม ดังนี้

ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาอย่างคล่องแคล่ว มีทักษะในการสังเกตและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการมีความสามารถในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงาน และการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อใจ ความรับผิดชอบ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าใจและรู้ถึงขีดความสามารถของคนและกลไกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยง การจัดวาง การมีส่วนร่วม และวิธีการใช้อำนาจเมื่อมุมมองของผู้นำขัดกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน กล้าเผชิญปัญหา มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาอย่างเชื่อมโยงและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และการยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสารประโยชน์อย่างมีวิจารณญาณและนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน

ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) หมายถึง การปฏิบัติตนในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในแบบที่ตนเองพึงพอใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นแล้วสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษารู้ถึงแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2565

3. ครู หมายถึง ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2565

4. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น ส่วนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 การวางแผนออกแบบโปรแกรม ส่วนที่ 4 การใช้โปรแกรม และส่วนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรม

5. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบของโปรแกรมทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ

5.1 หลักการ ผู้นำในปัจจุบันกำลังถูกผูกมัดอยู่ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบ อไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญสูงสุด ในการรับมือกับระดับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน สถานการณ์ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครือ ผู้นำที่คล่องแคล่ว (Agile) จะเป็นสิ่งนำทางที่เต็มไปด้วยทักษะที่สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาอย่างคล่องตัวและมีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญในทุก ๆ วัน

5.2 วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบอไจล์ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) 2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) 3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และ 4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

5.3 เนื้อหา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility)
- 2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)
- 3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)
- 4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

5.4 วิธีการและเครื่องมือ

5.4.1 วิธีการ ประกอบด้วย 9 วิธี คือ

- 1) การบรรยาย (Lecture)
- 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
- 3) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case studies)
- 4) การฝึกอบรม

- 5) การศึกษาด้วยตนเอง
- 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs)
- 7) การศึกษาการประสานงาน (Cooperative studies)
- 8) การระดมสมอง (Brain storming)
- 9) การติดตาม/สังเกต (Job shadowing)

5.4.2 เครื่องมือ ได้แก่ สื่อวีดิทัศน์ สื่อประสมในการบรรยาย ใบงาน ใบความรู้ ใบกิจกรรม แบบทดสอบ แบบบันทึกการเรียนรู้จากการศึกษาและการปฏิบัติงาน และเอกสารประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลิตซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

5.5 การวัดและประเมินผล ได้แก่ 1) การประเมินผู้เข้ารับการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลิตซ์ผู้บริหารสถานศึกษา ก่อน ระหว่าง และหลังการเสริมสร้าง 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลิตซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

6. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอโงะลิตซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่พัฒนาความเป็นผู้นำ ทั้งบทบาท ทักษะ และความรู้ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำสามารถและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยใช้แนวทางเป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบโดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

6.1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ร้อยละ 70 ได้แก่ การติดตาม/การสังเกต การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาการประสานงาน

6.2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง

6.3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม ร้อยละ 10 ได้แก่ การฝึกอบรม การบรรยาย การศึกษาด้วยตนเอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยได้เสนอผลการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบอไจล์ (Agile Leadership)

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

1.2 ความหมายของอไจล์ (Agile)

1.3 แนวหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบอไจล์ (Guiding Principles of Agile Leadership)

2. โมเดลและระบบความเชื่อของอไจล์ (Agile Model)

2.1 โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model)

2.2 โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ต่อการพัฒนาคนในโลกแบบ VUCA

2.3 ระบบความเชื่อหลักของความคล่องแคล่ว (Agility Core Belief System)

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอไจล์

4. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

5. โปรแกรม

5.1 ความหมายของโปรแกรม

5.2 องค์ประกอบของโปรแกรม

5.3 การพัฒนาโปรแกรม

6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

6.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

6.2 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

6.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดลำดับความต้องการจำเป็น

6.4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

7. การสัมภาษณ์ (Interview)

7.1 ความหมายของการสัมภาษณ์

7.2 ประเภทของการสัมภาษณ์

7.3 หลักการสัมภาษณ์ที่ดี

8. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำแบบอไจล์ (Agile Leadership)

ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม และให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์การ

ธรินธร นามวรรณ (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนในกลุ่มมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

อำนาจ ชนะวงศ์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ยุพา จันทวงศ์ (2559)สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างที่สามารถจะกระตุ้น จูงใจ หรือบังคับให้บุคคลปฏิบัติตาม จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วัลลภ ปุยสุวรรณ (2560) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารตามทฤษฎี กระบวนการบริหาร และความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

นิสาลักษณ์ จันทรอร่าม (2561) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกซึ่งมีอิทธิพลกับผู้ตาม โดยการโน้มน้าวใจ และสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์การได้ เกิดแรงบันดาลใจ สร้างค่านิยม และความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และยังเป็นกระบวนการ อิทธิพล หรืออำนาจทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

Terry (1997) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจในความพยายามกระทำการสิ่งต่าง ๆ อันเป็นวัตถุประสงค์ Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Nelson (1997) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Hughes (1999) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Daft (1999) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Ivancevich (2002) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการลดบันดาลใจให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนและนำคน สามารถชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ ให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความหมายของอไจล์ (Agile)

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความหมายของอไจล์ พบว่านักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้อย่างครอบคลุม ดังเช่น

รัตติยา สวัสดิ์ (2563) ได้กล่าวถึง ความหมายของอไจล์ไว้ว่าเป็นแนวคิดการทำงานที่มีความรวดเร็ว ว่องไว คล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เน้นการทำงานเป็นทีม ลดขั้นตอน กระบวนการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงบนพื้นฐานคุณภาพที่อย่างน้อยต้องเท่าเดิม

นิภาพร สุวัฒน์นิช (2562) กล่าวว่า อไจล์ หมายถึง ความยืดหยุ่นความคล่องตัว ความรวดเร็ว เน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างคนในองค์กร ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และอไจล์

ยังมีความหมายอีกว่า เป็นการปรับปรุงกระบวนการให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการทำงานแบบอไจล์ไม่มีแบบสำเร็จรูปตายตัว แต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีมาปรับใช้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมขององค์กรเอง TNT Media & Network Trend and Technology Development (2562)

นักวิชาการต่างประเทศยังได้ให้ความหมายของอไจล์ไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น

Sharma, Sarkar, and Gupta (2012) กล่าวว่า อไจล์ เป็นกระบวนการทำงานที่มีความรวดเร็ว คล่องตัวตามวงจรการพัฒนา มีการวางแผนให้น้อยลงและแบ่งการทำงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งลักษณะกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ

Abrahamsson, Salo, Ronkainen, and Warsta (2017) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการพัฒนางานที่มีความรวดเร็ว คล่องตัว การทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ซึ่งอไจล์ยังมีความหมายอีกว่า ความสามารถในการสร้างและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นวิธีการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยต้องมีคล่องตัว ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร สามารถปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลลัพธ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Agile manifesto and principles, 2001)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าอไจล์ หมายถึง แนวคิดหรือกระบวนการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของบริบทองค์กร ซึ่งการทำงานจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จากความหมายของภาวะผู้นำและความหมายของอไจล์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบอไจล์ หมายถึงผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความคิดที่คล่องตัว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับทีมงาน และระดับบริหาร เพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับสังคมทุกภาคส่วนรวมทั้งประเทศชาติ

แนวหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบอไจล์ (Guiding Principles of Agile Leadership) (Parker, 2015)

แนวหลักการของภาวะผู้นำแบบอไจล์ ดังต่อไปนี้

- 1) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ (An Intrinsic Ability to Deal with Change)
- 2) มุมมองเกี่ยวกับองค์กร เป็นระบบที่ไหลและปรับตัว ประกอบด้วยผู้ที่ฉลาด (A View of Organisations as Fluid, Adaptive Systems Composed of Intelligent People)
- 3) การรับรู้ขีดจำกัดของการควบคุมภายนอกในการสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย และของ บทบาทของการควบคุมอัจฉริยะที่ใช้การจัดการตนเอง (A Recognition of the Limits of External Control in Establishing Order; and of the Role of Intelligent Control that Employs Self-organisation)
- 4) วิธีการแก้ปัญหาในภาพรวมที่มีลักษณะมนุษยนิยม ที่ถือว่าบุคคลมีทักษะและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในการบริหารจัดการของทีม (An Overall Problem-solving Approach that is Humanistic in that It Regards People as Skilled and Valuable Stakeholders in the Management of a Team)
- 5) อาศัยความสามารถโดยรวมของทีมที่เป็นอิสระเป็นกลไกการแก้ปัญหาพื้นฐาน (It Relies on the Collective Ability of Autonomous Teams as the Basic Problem-solving Mechanism)
- 6) จำกัดการวางแผนล่วงหน้าให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด บนพื้นฐานสมมติฐานของความไม่สามารถคาดการณ์ได้ และในทางตรงข้ามให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวต่อเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง (It Limits up-front Planning to a Minimum Based on an Assumption of Unpredict Ability; and Instead, Lays Stress on Adapt Ability to Changing Conditions)
- 7) ตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากทีมที่จัดการตนเอง (Reacts Accordingly to emergent Outcomes from the Self - organised Team)

8) บริหารจัดการเพื่อผลลัพธ์ นั่นคือ กำจัดอุปสรรคที่ป้องกันทีมจากการบรรลุเป้าหมาย ของตน (Manages for Outcomes, i.e., Removes Obstacles that Prevent the Team Achieving Their Goals)

แนวคิดของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ เกิดจากปัญหาที่ว่า ในโลกยุคปัจจุบันนี้องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของผู้บริโภคที่แปรผันไปตามกระแสสังคมและแบบส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น (TNT, 2562) ลูกค้าและภาคธุรกิจมีความต้องการผลงานอย่างหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์, 2562) เหตุนี้ทำให้องค์กรที่ปรับตัวช้าไม่ทันต่อกระแสยุคดิจิทัล กลายเป็นองค์กรที่ล้าหลัง ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2544 ได้มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ในสหรัฐอเมริกาได้ร่วมกันพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรเพราะว่าองค์กรแบบเก่าไม่สามารถตอบโจทย์กับโลกยุคปัจจุบันได้อีก จึงมีการจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เรียกตัวเองว่า agile alliance และได้ประกาศ the manifesto for agile software development (Prathan D., 2018 หลังจากทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ agile software development ออกเป็น 12 หลัก ประกอบไปด้วย (Agile manifesto and principles, 2001)

1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยลูกค้าจะต้องพึงพอใจกับการส่งมอบงาน ตั้งแต่ต้นอย่างต่อเนื่อง
2. ยอมรับความเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
3. ส่งมอบบ่อย ๆ ลดความเสี่ยง คือ ส่งมอบงานที่ใช้งานได้จริงอย่างสม่ำเสมอ
4. ทำงานร่วมกัน คือ ตัวแทนจากทุก ๆ ฝ่ายควรทำงานร่วมกันเป็นประจำ
5. เชื่อใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน สร้างสภาวะแวดล้อมและให้การสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาต้องการและให้ความไว้วางใจแก่พวกเขาในหน้าที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
6. ปฏิสัมพันธ์คุยกันซึ่ง ๆ หน้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ
7. ความคืบหน้าวัดผลจากงานที่ใช้ได้จริง ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงเป็นตัวหลักในการวัดความก้าวหน้าของโครงการ
8. พัฒนางานด้วยความคงที่ ทุกฝ่ายทำงานควรจะสามารถรักษาอัตราเร็วในการทำงานร่วมกันให้คงที่ได้ตลอดไป
9. พัฒนาความเป็นเลิศต่อเนื่อง การใส่ใจในความเป็นเลิศทางเทคนิคและงานออกแบบที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง

10. ทำสิ่งที่สำคัญและกล้าละสิ่งที่ไม่ คือ ทำสิ่งที่สำคัญและรู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่สำคัญในการทำงานนั้นสำคัญยิ่ง

11. ให้อำนาจในการตัดสินใจกับทีมงาน งานที่ออกมาดีที่สุดในที่สุด เกิดจากทีมที่บริหารจัดการตัวเองได้

12. ร่วมกับปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นต่อเนื่อง ทีมจะต้องย้อนกลับไปตรองดูสิ่งที่ผ่านมาเพื่อหาทางที่จะพัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีม แล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม

จากต้นกำเนิดแนวคิดการทำงานแบบอโจล์ข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการทำงานแบบอโจล์จากทัศนะของผู้ร่วมเสนอแนวคิดดังกล่าวไว้หลากหลายดังเช่น

พุทธศักดิ์ ต้นตีสุทธิเวช (2559) ได้เสนอหลักแนวคิดสำคัญของอโจล์ไว้ 5 ประเด็น ดังนี้

1. ไม่เน้นกระบวนการและเอกสาร โดยเน้นที่การพัฒนาผลลัพธ์ให้ดีที่สุดมากกว่าการยึดติดกับเอกสารต่าง ๆ

2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความต้องการมีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทำงานค่อนข้างมีความยืดหยุ่นตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นหลัก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

3. ติดตามงานอยู่เสมอ และมีการส่งมอบงานให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

4. กล้ายอมรับกับความผิดพลาดและแก้ไขไปที่ละขั้นตอน

5. เน้นทำงานเป็นทีม คือ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าทำตามกระบวนการให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

TNT Media & Network Trend and Technology Development (2562) ยังได้เสนอหลักการการทำงานแบบอโจล์ประกอบด้วย

1. การทำงานแบบ cross - functional team คือ การนำคนที่มาจากหลายสายงานที่มักมีความต่างกัน มาทำงานร่วมกันอยู่ในทีมเดียวกัน

2. ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของโครงการมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วที่สุดในที่สุด

3. ใช้บุคลากรที่ทำงานเพื่อโครงการนี้โดยเฉพาะ โฟกัสในขอบข่ายของโครงการที่ได้รับมอบหมายมาแบ่งงานให้เป็นโครงการเล็ก ๆ

4. กำหนดเป้าหมายที่ใช้ระยะเวลาสั้น ๆ เมื่อประเมินผลแล้วว่าอยู่ในทิศทางที่ดีจึงค่อยต่อยอดทำเพิ่มไปเรื่อย ๆ ซึ่งหากพบข้อผิดพลาดหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ก็จะไปปรับเปลี่ยนแปลงการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละรอบไป

5. สามารถรับรู้สถานะของโครงการได้อย่างชัดเจน ทุกคนจะต้องสื่อสารและรายงานความคืบหน้าของโครงการให้ทั้งทีมได้รู้ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและการวัดผลได้

6. เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อดีได้อย่างรวดเร็ว สามารถหาข้อบกพร่องตลอดจนข้อดีในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

นักวิชาการ องค์กรทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้เสนอข้อดีและข้อจำกัดของการนำแนวคิดแบบอโงิลไปใช้ ดังเช่น Sharma et al. (2012) กล่าวถึงข้อดีของการนำแนวคิดแบบอโงิลไปใช้ว่า

1. สามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ กระบวนการทำงานเกิดความคล่องตัว สามารถแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดตามได้ทุกขั้นตอน

2. ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีส่วนร่วมตลอดทุกขั้นตอนของการพัฒนา สามารถปรับปรุงตามความคิดเห็นของลูกค้า ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

3. ลดจำนวนของเอกสารลง สามารถช่วยประหยัดเวลาในการพัฒนาและส่งมอบงานให้

สิ้น

4. ลดความเสี่ยง สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและได้รับการแก้ไขทันที ส่วนข้อจำกัดของการนำแนวคิดแบบอโงิลไปใช้ Sharma et al. (2012) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากลูกค้าไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลหรือคุณลักษณะของงาน กระบวนการพัฒนาที่อาจจะไม่ได้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

2. การขาดเอกสาร ถึงแม้ว่าการลดจำนวนเอกสารลงจะช่วยประหยัดเวลาในการพัฒนา เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบของอโงิล แต่ในทางกลับกันจะเป็นข้อเสียอย่างมากสำหรับนักพัฒนา เนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นถ้ามีข้อมูลที่มีอยู่จำกัดจึงเป็นเรื่องยากมากสำหรับนักพัฒนาใหม่ที่เข้าร่วมทีมพัฒนาในระยะหลัง ๆ

3. สิ้นเปลืองเวลาและเปลืองทรัพยากร เนื่องจากความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาหากลูกค้าไม่พอใจกับงานบางส่วนที่พัฒนาขึ้น ส่วนที่เพิ่มขึ้นนั้นก็ไม่มีประโยชน์ จึงเป็นการสูญเสียเวลา ความพยายาม และทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นในการพัฒนาส่วนเพิ่มนั้น

4. การทำงานแบบอโงิลมีประโยชน์สำหรับการจัดการมากกว่านักพัฒนา การทำงานแบบอโงิลมีส่วนช่วยในการจัดการ กำหนดเป้าหมาย และกำหนดระยะเวลา แต่เป็นเรื่องยากมากสำหรับนักพัฒนาที่ยังไม่เชี่ยวชาญ ที่จะสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากแนวคิดการทำงานแบบอโงิลที่ได้มีนักวิชาการ องค์กรในประเทศ และต่างประเทศ เสนอแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวหลักการและแนวคิดการทำงานแบบอโงิลได้ดังนี้ เป็นกระบวนการทำงานที่มีความคล่องแคล่ว ว่องไวต้องเกิดการจากความร่วมมือกันในองค์กร มี

ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เน้นความสำคัญของการทำงาน มากกว่าขั้นตอนหรือเครื่องมือในการทำงาน บุคลากรที่มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และกล้าที่จะก้าวข้ามความคุ้นชินแบบเดิม ๆ ที่คุ้นเคยเพื่อผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

โมเดลและระบบความเชื่อของอไจล์ (Agile Model)

โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) (Horney & O'Shea, 2015)

ในโมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ความคล่องแคล่ว (Agility) สำหรับองค์กร ทีม และผู้นำถูกขับเคลื่อนด้วย ความสามารถที่สำคัญ 5 ประการ นั่นคือ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง (Anticipating Change) การก่อให้เกิดความมั่นใจ (Generating Confidence) การริเริ่มลงมือปฏิบัติ (Initiating Action) การปลดปล่อยความคิด (Liberating Thinking) และ การประเมินผลลัพธ์ (Evaluating Results)

ความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง (Anticipating Change) จำเป็นต้องให้ความสนใจอย่างเป็นระบบต่อองค์ประกอบเชิงบริบทที่หลากหลาย (ทั้งภายในและภายนอก) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม สิ่งเฉพาะของธุรกิจ ซึ่งรวมทั้งประเด็นทางเทคนิคและความглоความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติของธุรกิจ โดยต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ การสัมผัสรับรู้ และการตรวจดูแล

ความสามารถในการก่อให้เกิดความมั่นใจ (Generating Confidence) จำเป็นต้องมีการจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคน ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เข้าใจและรู้ถึงขีดความสามารถของคน และกลไกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมดขององค์กร การรับรู้ส่วนบุคคลถึงจุดแข็งและความต้องการด้านการพัฒนาที่เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับความมั่นใจในตนเองและขีดความสามารถของคนในการก่อให้เกิดความมั่นใจ โดยสิ่งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อใจ ความรับผิดชอบ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก สร้าง DNA ของวัฒนธรรมของผู้นำและคุณค่าผ่านการลงมือปฏิบัติ ผู้นำต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยง การจัดวาง และการมีส่วนร่วม

ความสามารถในการริเริ่มลงมือปฏิบัติ (Initiating Action) จำเป็นต้องทำให้มั่นใจว่าภายในองค์กร มีแนวโน้มที่จะมุ่งสู่การปฏิบัติเชิงรุกเช่นเดียวกับวิธีที่จะทำให้กิจกรรมที่เน้นสำคัญก้าวหน้าไปได้อย่างมีเหตุผลและทันที่ ผู้นำต้องมีความเชื่อและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน ในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติและการรับรู้ถึงภาวะเร่งด่วน เพื่อการพัฒนาการตัดสินใจเชิงรุก และเพื่อร่วมมืออย่างสม่ำเสมอกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอก

ความสามารถในการปลดปล่อยความคิด (Liberating Thinking) จำเป็นต้องทำให้ มั่นใจว่าองค์กรมีสิ่งที่จะสามารถริเริ่มและรวบรวมความคิดใหม่ๆ ผู้นำต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างขีดความสามารถและพลังสำหรับนวัตกรรม และยังคงสร้างแนวโน้มและความโน้มเอียงสู่นวัตกรรม โดยเน้นให้ความสำคัญที่ลูกค้าในการมอบเชื้อเพลิงให้กับนวัตกรรม และก่อให้เกิดความแตกต่างของแนวคิดที่มีความหมายจากการมีส่วนร่วมของความคิดในระดับสูงกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ปัจจัยขับเคลื่อนนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างขีดความสามารถและพลังงานสำหรับนวัตกรรม

ความสามารถในการประเมินผลลัพธ์ (Evaluating Results) จำเป็นต้องจัดเรียงวิสัยทัศน์ในการลงมือปฏิบัติ รับเอาความรู้และข้อเท็จจริงที่จำเป็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาการลงมือปฏิบัติที่ผู้นำและองค์กรทำ ผู้นำต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความคาดหวังที่สอดคล้องกับโมเดลความสำเร็จของตน มอบผลตอบรับแบบทันที (Real-time Feedback) ผ่านห่วงโซ่อุปทานและบุคลากรของตน และมีการระบุและการใช้ประโยชน์ของมาตรการที่อิงจากข้อเท็จจริง ซึ่งเชื่อมส่วนต่าง ๆ ขององค์กรกับแผนภาพความสำเร็จโดยรวม กระบวนการทบทวนหลังจากการปฏิบัตินั้น เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากการทหารที่มักขาดหายไปขององค์กรภาคเอกชน

ปัจจัยขับเคลื่อนแต่ละประการเป็นแรงสำคัญ แต่การนำเพียงแค่บางปัจจัยไปใช้หรือใช้แต่ละปัจจัยเดียว ๆ จะไม่ช่วยองค์กรมีความคล่องตัวอย่างแท้จริง ยกตัวอย่างเช่น การเน้นให้คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยยกระดับความคล่องตัวในภาพรวมขององค์กรเพียงเล็กน้อยหากไม่มีการรับรู้ความเร่งด่วนในการริเริ่มปฏิบัติโดยอิงจากแนวโน้มหรือรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ถูกระบุ การลงมือปฏิบัติสามารถริเริ่มได้ผ่านการยกระดับของเครื่องมือในการตรวจสอบแลตลาด ความคิดริเริ่มขององค์กรในการก่อให้เกิดความมั่นใจในพนักงานทุก ๆ คนผ่านการสำรวจการมีส่วนร่วมของพนักงานจะไม่สามารถบรรลุผลที่ความคล่องตัวขององค์กรมอบให้หากไม่มีการให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ของธุรกิจและทำให้มั่นใจว่ามีวัฒนธรรมที่สนับสนุนความคิดแบบเปิดกว้าง

โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ต่อการพัฒนาคนในโลกแบบ VUCA

คน เป็นส่วนเสริมในการสร้างองค์กรที่มีการปรับตัวและคล่องแคล่ว สิ่งที่ใช้ให้เห็นความสำคัญของคนจะมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อความยุ่งยากและความสลับซับซ้อนของยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่มีพลังเหนือภูมิทัศน์ ทำให้ความเร็วสูง และการร่วมมือเชิงเส้นตรงที่หลากหลายกับเครือข่ายของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กลายเป็นหัวใจของสิ่งที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ส่วนสำคัญต่อไปนี้จะแสดงมุมมองเกี่ยวกับสมการของคนในโลกแบบ VUCA ผ่านเลนส์ของโมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ดังตารางที่ 1 โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ต่อการพัฒนาคน ในโลกแบบ VUCA

ตาราง 1 โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ต่อการพัฒนาคน ในโลกแบบ VUCA

โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ต่อการพัฒนาคนในโลกแบบ VUCA Horney and O'Shea (2015)	
การคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลง (Anticipating Change)	<p>การทำให้เกิดความเข้าใจของภาวะผู้นำและแรงงานที่ดีขึ้น เกี่ยวกับกลไกการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการปรับตัว</p> <p>การทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นว่าอะไรคือความหมายที่แท้จริงของการที่มีความเป็นกลยุทธ์มากขึ้นในแง่ของการปฏิบัติจริง และทำเช่นนั้นน้อยอย่างเป็นระบบได้ อย่างไรกับข้อบังคับต่าง ๆ</p> <p>การสร้างทักษะที่ดีขึ้นในการวางแผนภาพและตรวจสอบผลการเปลี่ยนแปลงและความเข้าใจเครื่องมือในการวิเคราะห์</p>
การก่อให้เกิด ความมั่นใจ (Generating Confidence)	<p>การยกระดับทักษะสำหรับการสื่อสารในโลกแบบทันที (Real-time)</p> <p>มีการยอมรับเทคโนโลยีในเชิงรุกและการเชื่อมโยงกับลูกค้า</p> <p>มีทักษะภาวะผู้นำที่มากขึ้นในการสร้างความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และประสบการณ์ สำหรับกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด</p>
การริเริ่มลงมือ ปฏิบัติ (Initiating Action)	<p>ทักษะในการสร้างการรับรู้ถึงภาวะเร่งด่วนที่แน่นอน</p> <p>ความเข้าใจที่มากขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ และทักษะสำหรับผู้นำ และ แรงงานในการทำให้เกิดระดับที่ต่ำลงและเร็วขึ้น</p> <p>ยกระดับทักษะการร่วมมือกันสำหรับทีม และของหน่วยงานที่ที่แตกต่างกัน เทคนิคที่มีอิทธิพลและการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพให้ เกิดเป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน</p>
การปลดปล่อย ความคิด (Liberating Thinking)	<p>การทำลายแบบปฏิบัติแบบดั้งเดิมที่ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความ เข้าใจและทักษะควบคู่ไปกับความคิดและกระบวนการอื่น ๆ ที่สร้างนวัตกรรมที่ ถูกยกระดับ</p> <p>การสร้างการโค้ชและการอำนวยความสะดวกให้เกิดทักษะในระดับขั้นภาวะผู้นำ</p>
การประเมิน ผลลัพธ์ (Evaluating Results)	<p>การเข้าใจการสร้างกรอบความคิดของการรับผิดชอบของผู้นำในเชิงบวก</p> <p>ยกระดับทักษะในการระบุความคาดหวังและสร้างความรับผิดชอบ</p> <p>ทักษะที่ดีขึ้นในรูปแบบการดำเนินงานและการตอบรับ หรือFeedback ที่ตรงต่อ เวลา</p>

จากตารางที่ 1 โมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model) ต่อการพัฒนาคนในโลกแบบ VUCA พบว่า Agile Model มีรายละเอียดดังนี้

1. การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง (Anticipating Change) จะต้องเข้าใจกลไกการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวของภาวะผู้นำและแรงงาน
2. การก่อให้เกิดความมั่นใจ (Generating Confidence) จะต้องมึทักษะในการสื่อสารแบบทันที ใช้เทคโนโลยีเชิงรุกในการเชื่อมโยงกับลูกค้า มีทักษะภาวะผู้นำมากขึ้นในด้าน ความสำเร็จ ความสำเร็จ การมีส่วนร่วม และประสบการณ์สำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
3. การริเริ่มลงมือปฏิบัติ (Initiating Action) ใช้ทักษะในการสร้างการรับรู้ถึงภาวะเร่งด่วน เข้าใจกระบวนการตัดสินใจ และมีทักษะในการร่วมมือกัน
4. การปลดปล่อยความคิด (Liberating Thinking) ต้องสร้างความเข้าใจและทักษะคู่ไปกับการคิดและกระบวนการอื่น อำนาจความสะดวกให้เกิดทักษะภาวะผู้นำ
5. การประเมินผลลัพธ์ (Evaluating Results) ต้องเข้าใจการรับผิชอบของผู้นำในเชิงบวก มีทักษะในการระบุความความหวังและความรับผิชอบ มีทักษะในการดำเนินงานและตอบรับที่ตรงต่อเวลา

ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแรงงานที่มีอยู่ให้คล่องแคล่วมากขึ้น เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง และการหาวิธีที่จะทำให้มั่นใจว่าคนที่มาเพิ่มเติมในแรงงานนั้นถูกสร้างมาสำหรับความคล่องแคล่วก็มีความสำคัญเช่นกัน

Nick Horney และ Tom O'Shea ได้ทำงานร่วมกับทีมวิจัย เพื่อสำรวจและวางแผนภาพความรู้ในสาขาของความสามารถในการปรับตัวและผลการดำเนินงานของมนุษย์ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการคิดสรรและการพัฒนาสำหรับความคล่องแคล่วในแรงงาน งานชิ้นนี้ได้นำไปสู่ข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับโอกาสในการสร้างแรงงานที่ปรับตัวได้และคล่องแคล่วมากขึ้นผ่านการคิดสรรที่พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น งานวิจัยระบุว่ามี 5 มิติในสมาชิกของทีมที่คล่องแคล่ว กล่าวคือ มิจิตตั้งมั่น (Focus) ความมั่นใจ (Confidence) การคิดเชิงรุก (Proactivity) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และความสงสัยใคร่รู้ (Inquisitiveness)

มิตเหล่านี้และคุณลักษณะต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ต้องทำเช่นกัน ในการดึงเอาสมาชิกทีมที่มีอยู่ผ่านกิจกรรมทางการศึกษาและการพัฒนา ลักษณะเหล่านี้ ไม่ว่าจะจะเป็นสิ่งที่มีมาตั้งแต่เกิดหรือได้รับการปลูกฝังเมื่อโตขึ้น องค์กรต่างที่สามารถปฏิบัติงานกับแรงงานที่มีคุณภาพจำนวนมาก จะสามารถหาโอกาสข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน

ตาราง 2 ลักษณะของความคล่องแคล่ว

ลักษณะของความคล่องแคล่ว (Horney & O'Shea, 2015)	
มีจิตตั้งมั่น (Focus)	มีแนวโน้มที่จะสร้างเป้าหมายและมีใจจดจ่อต่อเป้าหมายเหล่านั้นจนกว่าจะสำเร็จ อยู่ในเส้นทางไปสู่เป้าหมายแม้ในยามที่ยากที่จะทำเช่นนั้น มีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่
ความมั่นใจ (Confidence)	รับมือกับงานด้วยทัศนคติที่มั่นใจในตนเอง มีระดับความเชื่อมั่นที่สูงในความสามารถของตนเอง กระตือรือร้นที่จะเผชิญกับความท้าทาย
การคิดเชิงรุก (Proactivity)	หลีกเลี่ยงความเชื่อที่เป็นการตอบสนอง คาดหวังถึงงานและมองหาวิธีที่จะสร้างความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจำเป็นในการลงมือทำแม้ไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์
การมองโลกในแง่ดี (Optimism)	มองหาแง่มุมเชิงบวกของสถานการณ์ที่ยากลำบาก พึ่งตัวเมื่อล้มเหลวในการบรรลุผล หาโอกาสที่หลบซ่อนอยู่ภายใต้ปัญหาหรือความท้าทาย ชอบการร่วมมือกันของทีม
ความสงสัยใคร่รู้ (Inquisitiveness)	ให้คุณค่าแก่โอกาสในการเรียนรู้ มีความสบายใจในสถานการณ์ใหม่ๆ มองหาและได้รับประโยชน์จากประสบการณ์ที่จำเป็นต้องมีการได้มาซึ่งความรู้หรือทักษะใหม่

จากตารางที่ 2 ลักษณะของความคล่องแคล่ว พบว่า ลักษณะของความคล่องแคล่ว ประกอบไปด้วย จิตตั้งมั่น (Focus) ความมั่นใจ (Confidence) การคิดเชิงรุก (Proactivity) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และความสงสัยใคร่รู้ (Inquisitiveness) โดย จิตตั้งมั่น (Focus) หมายถึง การมีใจจดจ่อต่อเป้าหมายจนกว่าจะสำเร็จ ความมั่นใจ (Confidence) คือ การมีความเชื่อมั่นสูงในความสามารถของตนเอง กระตือรือร้นที่จะเผชิญกับความท้าทาย การคิดเชิงรุก (Proactivity) คือ การคาดหวังถึงงานและมองหาวิธีที่จะสร้างความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การมองหาแง่มุมเชิงบวกของสถานการณ์ที่ยากลำบาก พึ่งตัวเมื่อล้มเหลว ความสงสัยใคร่รู้ (Inquisitiveness) หมายถึง การให้คุณค่าแก่โอกาสในการเรียนรู้ มองหาประสบการณ์ที่จำเป็น

เมื่อมองไปที่อนาคต สามารถระบุได้ว่ามีความสำคัญมากขึ้นในการจูงใจและรักษาผู้ที่มีคุณภาพและมีความคล่องแคล่วที่มีลักษณะที่ถูกต้องและตรงกับทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมในการสร้างข้อได้เปรียบของความคล่องแคล่วขององค์กร

ระบบความเชื่อหลักของความคล่องแคล่ว (Agility Core Belief System)

ตาราง 3 ระบบความเชื่อหลักของความคล่องแคล่ว (Agility Core Belief System)

ระบบความเชื่อหลักของความคล่องแคล่ว (Agility Core Belief System)
โลกจะเคลื่อนที่ไปด้วยอัตราที่เร็วมากขึ้นเรื่อย ๆ และ มีความผันผวน (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และคลุมเครือ (Ambiguous) (VUCA) มากขึ้นในอนาคต
ความคล่องแคล่วเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและโอกาสของข้อได้เปรียบในการแข่งขันในโลกแบบ VUCA
บุคลากรมีความสำคัญสูงสุด โดยจะเป็นพื้นฐานของความสามารถในการปรับตัวของผู้นำและเป็นหัวใจของความพึงพอใจของลูกค้า การมอบโอกาสให้บุคลากรเติบโตและพัฒนาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง
สมาชิกขององค์กรต้องมีใจตั้งมั่นทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ โดยยึดหลักการของโมเดลความคล่องแคล่ว (Agile Model)
การใส่ใจผู้อื่น ความสามารถในการเชื่อมโยง ความรับผิดชอบ ความท้าทาย ความสงสัยใคร่รู้ และ ความสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมของความคล่องแคล่วที่สำคัญต่อความสำเร็จ
หลักการในการปฏิบัติงานที่ช่วยในการสร้างความคล่องแคล่วขององค์กร คือ ความเรียบง่าย (Simplicity) ความเร็ว (Speed) ความสอดคล้อง (Synchronicity) ความสามารถในการเปลี่ยนรูปได้ (Fluidity) สภาพเป็นส่วนจำเพาะ (Modularity) และความสามารถในการเปลี่ยนขนาด (Scalability)

จากตารางที่ 3 พบว่า โลกจะมีความเป็น VUCA มากขึ้นในอนาคต โดยความคล่องแคล่วจะเป็นสิ่งจำเป็นในการอยู่รอดซึ่งหมายถึงรวมถึงโอกาสในการได้เปรียบในโลกแห่งการแข่งขัน โดยมีบุคลากรเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการสนับสนุนความสามารถในการปรับตัวของผู้นำและเป็นหัวใจในการพึงพอใจของลูกค้า

หลักการของระบบความเชื่อหลักของความคล่องแคล่ว (Agility Core Belief System) เป็นโมเดลทางด้านจิตใจที่ผู้นำอาวุโสและท้ายที่สุดแล้วทั้งองค์กรต้องมีร่วมกันเพื่อทำให้การเดินทางนี้ประสบความสำเร็จ หลักการเหล่านี้เป็นวัตถุดิบที่สำคัญในสมการโดยรวมของการสร้างและการคงรักษาความคล่องแคล่ว ความหลากหลายภายในกลุ่มผู้นำในแง่ของความเชื่อเหล่านี้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความเร็วในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัว

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอไจล์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอไจล์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility)

หมายถึง ความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาอย่างคล่องแคล่ว มีทักษะในการสังเกตและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการมีความสามารถในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงาน และการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

หมายถึง ความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อใจ ความรับผิดชอบ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การเข้าใจและรู้ถึงขีดความสามารถของคนและกลไกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยง การจัดวาง การมีส่วนร่วม และวิธีการใช้อำนาจเมื่อมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนขัดกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

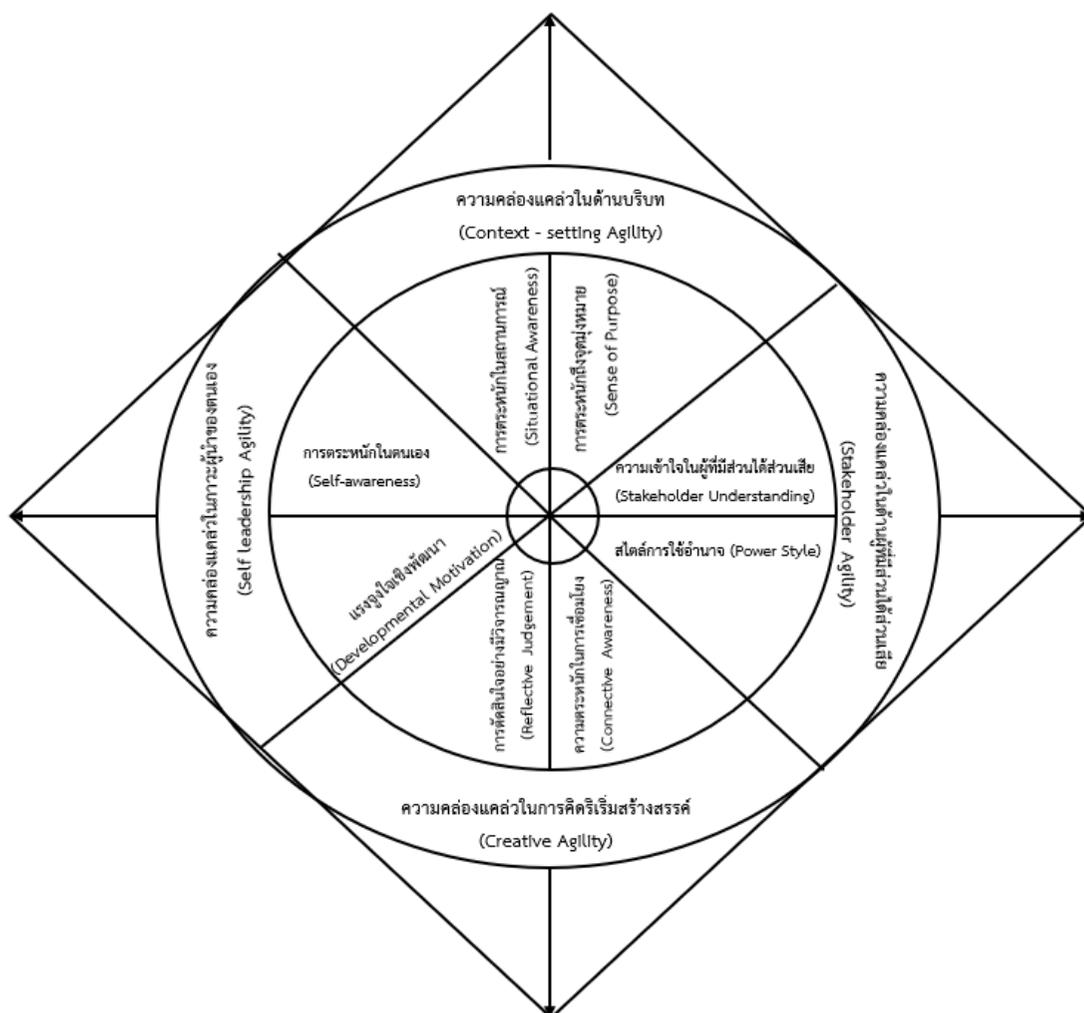
องค์ประกอบที่ 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

หมายถึง ความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์รอบด้าน กล้าเผชิญปัญหา มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหอย่างเชื่อมโยงและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และการยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสารประโยชน์อย่างมีวิจารณ์ญาณและนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน

องค์ประกอบที่ 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

หมายถึง การปฏิบัติตนในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนในแบบที่ตนเองพึงพอใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นแล้วสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง รวมไปถึงการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนรู้ถึงแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

ทั้ง 4 องค์ประกอบใช้แนวคิดเข็มทิศความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) ของ Joiner and Josephs (2007) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบ 2 เข็มทิศความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ

(The Leadership Agility Compass) (Joiner & Josephs, 2007)

จากแผนภาพที่ 2 เข็มทิศความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) ของ Joiner and Josephs (2007) อธิบายวิธีการในการมองเห็นภาพของขีดความสามารถทั้ง 4 ประการซึ่งประกอบด้วย ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) แต่ละ Quadrant เป็นสัญลักษณ์แทน หนึ่งในสี่ขีดความสามารถโดยวงกลมนอกแทนภารกิจของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับแต่ละขีดความสามารถ วงกลมกลางแทนขีดความสามารถที่ทำให้แต่ละขีดความสามารถนั้นเป็นไปได้

ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ประกอบไปด้วย การตรวจดูสภาพแวดล้อมของตนเอง การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การตัดสินใจว่าความคิด

ริเริ่มใดที่ควรลงมือทำ การวางขอบข่ายความคิดริเริ่มแต่ละประการ และการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ความคล่องแคล่วนั้นขึ้นอยู่กับการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness) และการตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose)

การตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness) หมายถึง คุณภาพของความสนใจของผู้นำต่อบริบทที่ใหญ่กว่าที่อยู่รอบตัว ความสามารถนี้จะมอบสิ่งที่เปรียบเสมือนเลนส์ซูมภาพ กล่าวคือ ผู้นำสามารถถอยหลังออกมาจากเรื่องหนึ่งๆ และมองมันในบริบทที่ใหญ่กว่า และสามารถซูมเข้าเพื่อดูรายละเอียดของประเด็นนั้นๆ ได้ โดยยังคงตระหนักถึงมุมมองที่กว้างกว่าที่ได้เห็น เมื่อผู้นำพัฒนาการรับรู้สถานการณ์ของตนต่อไป จะเข้าใจมากขึ้นถึงผลกระทบของการลงมือทำของตนเองในบริบททางสังคมที่ใหญ่กว่า และผลกระทบที่มีต่อสังคม

เมื่อการตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) ของผู้นำพัฒนาขึ้น ความคิดริเริ่มของภาวะผู้นำของตนจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นอย่างแท้จริงนั้น จะยิ่งมากขึ้น ผู้นำจะพบว่าความคิดริเริ่มเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นอย่างดี แม้ผลลัพธ์สุดท้ายจะเห็นได้ในอนาคตระยะยาว เมื่อการตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) ของตนนั้นพัฒนาไปเรื่อย ๆ ผู้นำจะพบว่าตนเองสามารถขยับไปข้างหน้า หรือข้ามหลังระหว่างกรอบเวลาที่แตกต่างกันได้ง่ายยิ่งขึ้นด้วย

ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ช่วยให้ผู้นำสามารถพิจารณาสภาพแวดล้อม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญล่วงหน้า ตัดสินใจว่าจะดำเนินการในโครงการใด กำหนดขอบเขตของโครงการ และระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำที่มีความคล่องแคล่วสูงจะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในขณะเดียวกัน เมื่ออยู่ในสถานการณ์จำเป็น ก็สามารถ “ปรับลดบทบาท” ในระดับของการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์และยุทธวิธี (Joiner, 2009)

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบไปด้วย การระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของความคิดริเริ่มของผู้นำ การเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร การประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของผู้นำและของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหาวิธีที่จะเพิ่มความสอดคล้องนั้น ๆ ระดับความคล่องแคล่วของผู้นำในการทำงานเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับการพัฒนาขีดความสามารถ 2 ประการนั่นคือ ความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) และสไตล์การใช้อำนาจ (Power Style)

ระดับความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) ของผู้นำจะเป็นตัวระบุว่าผู้นำจะสามารถเข้าใจมุมมองและวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มของตนมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะเมื่อมุมมองหรือวัตถุประสงค์ของบุคคลเหล่านั้นแตกต่างจากของตน

สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) ของผู้นำถูกกำหนดส่วนหนึ่งโดยสมมติฐานของผู้นำเกี่ยวกับพลังอำนาจและอำนาจหน้าที่ โดยแสดงออกมาในวิธีที่ผู้นำมักตอบสนองเมื่อมุมมองของตนหรือความสนใจของตนขัดกับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้นำส่วนใหญ่มีสไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) ดังนี้

1) ใช้พลังอำนาจในเชิงรุก (Assertive Power) เป็นรูปแบบของการสนับสนุนมุมมองและความสนใจของผู้นำเอง

2) ใช้พลังอำนาจเชิงรับ (Receptive Power) ซึ่งในระยะเริ่มแรกอาจขัดแย้งกับความหมายของมันเอง แต่พลังอำนาจนี้เป็นรูปแบบของพลังอำนาจที่ละเอียดละอ่อนกว่า โดยขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการเข้าใจ และพิจารณามุมมอง และวัตถุประสงค์ของผู้อื่นอย่างจริงจัง

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ช่วยให้ผู้นำรู้ว่าผู้ใดคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรายสำคัญของแต่ละโครงการ มีความเข้าใจมุมมองและลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และรู้ว่าจุดใดที่จำเป็นต้องมีการทำงานประสานกัน และสร้างความร่วมมือให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น ผู้นำที่มีความคล่องแคล่วสูงจะมีความเฉียบขาด แต่มีความเข้าใจและพอใจในสิ่งที่ผู้อื่นแตกต่างจากตนเอง ผู้นำจะขอข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคนสำคัญ ไม่ใช่เพื่อให้ได้การสนับสนุน แต่เพราะผู้นำรู้สึกได้ว่า การพูดคุยอย่างจริงจังนั้นจะช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจดำเนินโครงการต่าง ๆ (Joiner, 2009)

ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ความคิดริเริ่มของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ปัญหาที่ผู้นำประสบในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่นักวิทยาศาสตร์การรับรู้เรียกว่า โครงสร้างที่ไม่ดี (Ill-structured) ซึ่งหมายความว่า ปัญหานี้ซับซ้อนและมีลักษณะที่แปลกหลายประการ โครงสร้างที่ไม่ดี (Ill-structured) นี้ ไม่ได้เป็นสิ่งที่นิยามไว้ ผู้นำจะต้องนิยามมันด้วยตนเอง โดยปัญหานี้ไม่ได้มีเพียง 1 คำตอบที่ถูกต้อง แต่มีแนวทางออกที่เป็นไปได้หลายประการ เมื่อผู้นำต้องการแต่ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นในการแก้ปัญหา ปัญหาต่าง ๆ จะยังมีโครงสร้างที่แย่มากขึ้น เมื่อปัญหาข้ามกรอบของกฎเกณฑ์ องค์กร หรือวัฒนธรรม และเมื่อปัญหาจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขร่วมกับปัญหาอื่น ๆ

โครงสร้างที่ไม่ดี (Ill-structured) สามารถแก้ไขได้ดีที่สุดโดยใช้ขีดความสามารถที่เราเรียกว่า ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาที่ใช้ทั้งความคิดเชิงวิเคราะห์และแปลกใหม่ ในการสร้างการตอบสนองที่เหมาะสมและเฉพาะเจาะจง โดยนำไปใช้เพื่อให้ผู้นำ ระบุหรือวิเคราะห์หาประเด็นหลัก สร้างและพัฒนาตัวเลือกที่เป็นไปได้ ตัดสินใจเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

โดยขึ้นอยู่กับขีดความสามารถเฉพาะตัว 2 ประการ นั่นคือ ความตระหนักรู้ในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement)

เมื่อผู้นำวิเคราะห์และแก้ปัญหา ความตระหนักรู้ในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำมีความคิดและประสบการณ์ที่หลากหลาย เปรียบเทียบสิ่งเหล่านั้น และสร้างความเชื่อมโยงที่มีความหมายระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถก้าวถอยหลังออกมาจากปัญหาที่เผชิญ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจได้ว่าปัญหามีความสัมพันธ์กันอย่างไร จัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือสามารถมองเห็นถึงความเหมือนหรือความแตกต่างจากปัญหาที่ตนเผชิญในอดีตอย่างไร การรับรู้ที่มีความเชื่อมโยงยังทำให้ผู้นำสามารถค้นพบว่าสิ่งที่ดูแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงมีอะไรที่เหมือนกัน ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของความคิดเชิงสร้างสรรค์

เมื่อผู้นำทำสิ่งริเริ่มของภาวะผู้นำ การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) เป็นกระบวนการคิดที่ใช้ในการระบุว่าอะไรคือสิ่งที่มีความจริง และตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดที่ต้องลงมือทำ อีกทั้งยังรวมเหตุผลที่ผู้นำใช้ในการตัดสินใจผลสรุปเหล่านี้ เมื่อระดับของการตัดสินใจแบบตอบสนองของผู้นำพัฒนาขึ้น ผู้นำจะตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ในการรับรู้ของมนุษย์ทุกคนและกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำจะเห็นว่า การตัดสินใจของตนเองและผู้อื่นนั้นถูกออกแบบโดยปัจจัยที่ไม่มีเหตุผลต่าง ๆ เช่น อารมณ์ การเลี้ยวของครอบครัว และพื้นฐานวัฒนธรรม เมื่อการตระหนักรู้เหล่านี้เกิดขึ้นในระดับที่ลึกซึ้งมากขึ้น ผู้นำจะพัฒนาความสามารถในการตั้งคำถาม สมมติฐานต่าง ๆ และพิจารณามุมมองต่าง ๆ ที่หลากหลาย

ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ช่วยให้ผู้นำเปลี่ยนปัญหาที่ซับซ้อนและเกิดขึ้นต่อเนื่อง และโอกาสที่มีให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ เมื่อผู้นำพัฒนาความคล่องแคล่วมากขึ้นจะเริ่มคุ้นเคยกับสิ่งใหม่และความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุที่ผู้นำเหล่านั้นมีความเข้าใจอย่างมากเกี่ยวกับข้อจำกัดของมุมมองจากคนคนเดียว ผู้นำจึงส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายและการตั้งคำถามต่อสมมติฐานที่มี ความเต็มใจที่จะรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดจากมุมมองและเกณฑ์ตัดสินใจที่ต่างกันทำให้ผู้นำเหล่านี้มีความสามารถเพิ่มขึ้นในการคิดแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความท้าทายอย่างได้ผลในทางปฏิบัติ (Joiner, 2009: 29)

ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ภาวะผู้นำของตนเองเป็นกระบวนการที่เป็นวงจร กล่าวคือ ผู้นำตัดสินใจว่าตนอยากเป็นผู้นำแบบไหน ใช้ความคิดริเริ่มของตนเองในทุกวันในการทดลองเพื่อไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้น มองประสบการณ์ของตนเอง และทำการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยตามที่เห็นสมควร ระดับของความคล่องแคล่วในการมีส่วนร่วมกับการบวนการนี้ ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถเฉพาะบุคคล 2 ประการนั่นคือ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) และแรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation)

ระดับการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของผู้นำ หมายถึงคุณภาพของความสนใจ และการไตร่ตรองที่ผู้นำนำมาใช้ใน ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของตนเอง ในแง่มุมทั่วไป อีกทั้งยังหมายถึงความแม่นยำและความสมบูรณ์ของความรู้เกี่ยวกับตนเอง ที่รวมถึงการที่ผู้นำเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนในฐานะผู้นำมากขึ้นเพียงใด

แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation) ถูกออกแบบโดยปัจจัยหลัก 3 ประการ นั่นคือ แหล่งความมั่นใจในหน้าที่การงานของตน (Primary Source of Professional Self-esteem) ภาวะผู้นำในอุดมคติ (ภาพของผู้นำที่ตนเองอยากจะเป็น) และลักษณะอารมณ์ที่ผู้นำใช้ในการประเมินความคืบหน้าของตน

เมื่อผู้นำรู้สึกว่าคุณภาพผู้นำในอุดมคติของตน หรือ มีความคืบหน้าไปสู่จุดหมายเหล่านั้น ความมั่นใจในตัวเองก็จะเพิ่มมากขึ้น แต่หากผู้นำรู้สึกว่าคุณภาพผู้นำในอุดมคติของตน หรือไม่ได้มีความคืบหน้าที่เพียงพอ ความมั่นใจในตัวเองของผู้นำก็จะลงน้อยลง ในระดับปานกลาง ปฏิกริยาทั้งสองอย่างสามารถมอบแรงกระตุ้นในการขยับไปข้างหน้าเพื่อไปสู่ภาวะผู้นำในอุดมคติ

ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ช่วยให้ผู้นำเร่งพัฒนาตนเองและกำหนดลักษณะของผู้นำที่ตนเองจะเป็น และใช้ความคิดริเริ่มในทุก ๆ วันเพื่อทดสอบเป้าหมาย และสะท้อนผลการเรียนรู้ประสบการณ์เหล่านั้น ผู้นำที่มีความคล่องแคล่วสูงจะต้องเพิ่มความเข้าใจในพฤติกรรม ความรู้สึกและข้อสันนิษฐานที่อยู่นอกเหนือการรับรู้โดยทั่วไปผู้นำจะถูกกระตุ้นส่งเสริมให้ปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์คือ ผู้นำจะดำเนินการเชิงรุกในการรับฟังความคิดเห็นตอบกลับและใช้ความเห็นเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ และทดลองแนวคิดและพฤติกรรมใหม่ ๆ (Joiner, 2009)

Joiner and Josephs (2006) แต่ละชี้ความสามารถความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) เกี่ยวข้องกับการถอยหลังออกมาจากโฟกัสในปัจจุบันของผู้นำเพื่อที่จะสามารถมีมุมมองที่ดีมากขึ้น และตามมาด้วยการเข้าร่วมอย่างเต็มที่ในสิ่งที่จำเป็นต้องทำต่อไป นั่นคือ

ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) นั้นเกี่ยวกับการถอยหลังกลับมา และตัดสินใจความคิดริเริ่มที่ดีที่สุดที่ควรลงมือทำ ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่กว้างขึ้นของตน

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ทำให้ผู้นำต้องถอยหลังออกมาจากมุมมองหรือวัตถุประสงค์ของตนเพื่อพิจารณาความต้องการและมุมมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มของตนเอง

ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) เกี่ยวข้องกับการถอยหลังออกมาจากสมมติฐานที่ทำเป็นนิสัย และการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดต่อปัญหาที่ใหม่และซับซ้อนที่กำลังเผชิญ

ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) เกี่ยวข้องกับการถอยหลังออกมา เพื่อให้ตระหนักรับรู้ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของตนมากยิ่งขึ้น และทดลองแนวทางใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงจะใช้ความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) ทั้งสี่ด้านอย่างผสมผสาน โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดบริบท แต่ขณะเดียวกันก็ควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียไปพร้อมกัน ส่วนความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) นั้นเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาเฉพาะด้านและใช้โอกาสที่เกิดจากขั้นตอนการวางแผนและลงมือปฏิบัติ ในการสร้างประสิทธิผลสูงสุด ผู้นำจำเป็นต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ และจำเป็นต้องคิดเชิงรุกในการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ประสบมา นอกจากนี้การพัฒนาโครงการใหม่ในบริบทที่กว้างขึ้นจะทำให้ผู้นำได้ใช้ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ในการกำหนดบริบทเพื่อพิจารณาขอบเขตและวัตถุประสงค์ของโครงการ (Joiner & Josephs, 2006)

จากแนวคิด เข็มทิศความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) (Joiner & Josephs, 2007) มีความครอบคลุมในส่วนของเนื้อหา กระบวนการ และความสอดคล้องของประเด็นหลักและประเด็นย่อย ทั้งยังเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดนี้มาเป็นกรอบวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ประกอบด้วย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านดังต่อไปนี้

1. ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility)
2. ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)
3. ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)
4. ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

Lombardo (1996) กล่าวว่าหลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70:20:10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้จากหลักการ ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Lean and Development through Experience) ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Lean and Development through Others) ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Lean and Development through Program) ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่า การรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศรัทธาภาพศึกษาวិชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

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

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหาร จะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้านที่ดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Charles Jennings (2013) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) 70% คือ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ
2. การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) 20% คือ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านบุคคลอื่นโดยการสอนงาน หรือให้คำแนะนำ
3. การเรียนรู้ผ่านการอบรม (Coursework and Training) 10% คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม

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

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้
 - 1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าทีการทำงาน และสามารถกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง
 - 1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น
 - 1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

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

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้ โดยไม่ทำ ความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกฝน ตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษา ด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาคูลากร ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วย ตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้ เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุดและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาส ได้ติดตามห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษ ร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรม สัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปันตพลังกูร (2558) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70:20:10 เป็น รูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาคูลากรที่หลากหลาย ๆ และนำมาใช้งานจริง ๆ ซึ่งมีลักษณะแบ่งการ เรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ และมีจุดมุ่งหมายคือ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูง ที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรือ อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนาย ซึ่งต้องลงมือทำ หรือ เป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่างๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็น การเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่า การที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวความคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวความคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคติ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนา เป็นการ

เรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุย การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก ร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชา โดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่ง ต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัยหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบ ผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการ กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียม ไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่าง รูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning, e-Book เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากัน ได้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ ที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์กรไม่ สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการ เรียนรู้ได้จริง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาต้องใช้หลักการการเรียนรู้ และพัฒนาจากประสบการณ์ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงาน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลง มือปฏิบัติ การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการเรียนรู้และพัฒนา

ผ่านการสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้ผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตาราง 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	Lombardo (1996)	Dubrin (2004)	Charles Jennings (2013)	กี วงศ์พุ่ม (2550)	อภิชาติ พิมพ์แสงสุริยา (2557)	ประสงค์ ปิณฑพัตต์กูร (2558)	อารมณี ภูวิทย์พันธ์ (2559)	ความถี่
1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์	/	/	/	/			/	5
2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น	/	/			/	/	/	5
3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม	/							1
4. การศึกษา (Education)		/		/				2
5. การเรียนรู้ทางสังคม			/					1
6. การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม			/	/	/	/	/	5
7. การลงมือทำ (On-the-job Learning)					/	/		2

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ของหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จำนวน 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การเรียนรู้ และพัฒนาจากประสบการณ์ 2) การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 3) การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย มีดังนี้

Castetter (1976) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การจัดประชุมใหญ่ (Conference)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การอภิปรายแบบมีหัวข้อ (Guided Discussions)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
6. การหมุนเวียนงาน (Position Rotation)
7. การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป (Programme Instruction)
8. การประชุมย่อย (Meeting)
9. การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)
10. การแจกเอกสาร (Written Materials)
11. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies)
12. การดูภาพยนตร์ (Films)
13. การฟังเทป (Recordings)
14. การดูโทรทัศน์ (Television)
15. การเล่นเกม (Games)
16. การเลียนแบบ (Simulation)
17. การฝึกอบรมจากการรับรู้ (Sensitive Training)
18. การสอนงาน (Coaching)
19. การสาธิต (Demonstration)
20. การทดลองปฏิบัติงาน (Internships)
21. การเป็นผู้ช่วย (Assistantships)
22. การศึกษาพิเศษ (Special Study)
23. การจัดฝึกงาน (Graduate Work)
24. การเสนอโครงการวิจัย (Research Projects)
25. การศึกษาดูงาน (Intervisitation)
26. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs)
27. การจัดกิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities)
28. การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies)

29. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

30. การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique)

31. การระดมสมอง (Brain Storming)

32. การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (Institutes)

Everard (1990) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. การสอนงาน
2. การศึกษาเอกสารต่าง ๆ
3. การให้คำปรึกษา
4. การจัดทำโครงการหรือโครงการต่าง ๆ
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การฝึกอบรม
7. การทำวิจัย
8. การศึกษานอกสถานที่

Mc Beath (1997) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การวางแผนประสบการณ์ทำงาน เป็นการมอบหมายงานอย่างใหม่ให้ เพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้งานอย่างใหม่ อาจเป็นงานภายในหรือภายนอกองค์กร อาจเป็นบางเวลาหรือเต็มเวลา
2. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานในปัจจุบัน หรือเพื่อเตรียมที่จะทำงานใหม่ในอนาคต และเป็นการทำให้มีความรู้ทางเทคนิคให้ทันสมัยขึ้น
3. การศึกษาต่อ เพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้น หรือเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ หรืออาจเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการอย่างอื่น และอ่านวารสารทางวิชาชีพ
4. การเสนอแนะและการเป็นที่ปรึกษา

Sims (2006) ได้วิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 4 วิธี

ได้แก่

1. การสอนงาน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีกำหนดเวลา และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจง

2. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

Mankin (2009) ได้อธิบายถึงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถทำได้โดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

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

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

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

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการ

ตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

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

6. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริง มาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อนรวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เสริมวิทย์ ศุภเมธี (2531) ได้กล่าวถึงวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาซึ่งได้จำแนกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาต่อ และ 3) การพัฒนาโดยวิธีอื่น ๆ เช่น การส่งบุคลากรไปดูงาน การจัดประชุมปฏิบัติการ การหมุนเวียนงาน และการแลกเปลี่ยน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

- 1) การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่ม มีดังนี้
 - 1.1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
 - 1.2) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
 - 1.3) การทดลองปฏิบัติงาน (Internship)

- 1.4) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
- 1.5) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
- 1.6) การสาธิต (Demonstration)
- 1.7) การอภิปราย (Panel Discussion)
- 1.8) เทียงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
- 1.9) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
- 1.10) ศึกษาดูงาน (Field trip)
- 1.11) สัมมนา (Seminar)
- 1.12) การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)
- 2) การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีดังนี้
 - 2.1) การทดลองปฏิบัติงาน (Internship)
 - 2.2) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
 - 2.3) การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
 - 2.4) การเข้ารับการฝึกอบรม (In-Service Training)
 - 2.5) การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
 - 2.6) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
 - 2.7) การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
 - 2.8) การอ่าน (Reading)
 - 2.9) การเขียนบันทึก (Writing)
 - 2.10) การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter-Visitation)
 - 2.11) การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
 - 2.12) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
 - 2.13) การเป็นวิทยากร (Speaker)
 - 2.14) การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

Membership)

วิจิตร อวาทกุล (2537) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงาน ให้เกิดความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัตินั้น ส่วนมากนิยมใช้วิธีการดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปราย (การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน การอภิปรายรายกลุ่มย่อย การอภิปรายแบบซิมโพเซียม การอภิปรายแบบปวงฉาวิชันนา) การประชุม (การประชุมทางวิชาการ การประชุมระดับหัวหน้า การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมซินดิเคท) การสัมมนา การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาจากกรณี การระดมสมอง การศึกษาดูงาน การสาธิต วิธีการให้ทำ

โครงการ การเล่นเกมส์บริหาร การทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรม (การฝึกอบรมพิเศษ การฝึกอบรมเฉพาะวิชา การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน)

วิน เชื้อโพธิ์ทัก (2537) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำบุคลากรที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ใหม่ หรือบุคคลเก่าที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้รู้จักงานที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
2. การสอนงาน ช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ รู้จักวิธีการปฏิบัติ อย่างถูกต้อง
3. การศึกษาดูงาน เป็นการส่งบุคลากรไปดูงานในองค์กร หรือหน่วยงานอื่น เพื่อการปฏิบัติงาน ซักถามปัญหาด้วยตนเอง อันก่อให้เกิดความรู้ในงานที่ตนต้องการศึกษา
4. การศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ในทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ศึกษาด้วยกัน
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการศึกษารับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อสามารถตัดสินใจทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้
6. การหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น ประสาน สัมพันธ์ ทำให้งานมีความต่อเนื่องที่ดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการแนะนำจากหัวหน้า รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง
8. การให้รักษาการ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ มีโอกาสฟังการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับผู้เข้าร่วมประชุม
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ทราบถึงความเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจะทันสมัยเสมอ
11. การทดลองปฏิบัติงานระหว่างศึกษาอบรม การศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ มักมี การทดลองปฏิบัติงานอยู่ด้วย ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน ทำให้เกิดทักษะเบื้องต้นที่ปฏิบัติงานที่ฝึกมักจะตรงกับงานที่ปฏิบัติ
12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม
13. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่าในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธี วิธีที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย มี 16 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การฝึกอบรมในห้องเรียน เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของ บุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญ และความจำเป็น ขั้นตอนของ Classroom Training มีต่อไปนี้

1.1 การประเมินความสามารถของบุคลากร ประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของบุคลากร หรือใช้ วิธีประเมินแบบ 180 องศา หมายถึง การประเมินโดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือ การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินจากผู้ประเมินจากหลายกลุ่มงาน

1.2 การพิจารณาเลือกข้อที่ต้องพัฒนา พิจารณาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

1.3 การชี้แจง/ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งและนำไปเป็นข้อมูลสนับสนุนผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา

1.4 การส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม เมื่อมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ก็หาวิธีและเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสามารถที่คาดหวังได้

1.5 การติดตามและประเมินผล

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการที่ผู้สอนแนะนำใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่ง สามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนแนะนำและบุคลากร โดยมากการสอนแนะนำมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการของ Coaching การสอนแนะนำ มีดังนี้

2.1 การวางแผนและกำหนด วัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาการสอนแนะนำ ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ

2.2 การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็น หรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน

2.3 การเรียนรู้และการสอนจริง

2.4 การติดตามและประเมินผลการสอน

3. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรใหม่มากที่สุด ขั้นตอนการทำงานของ On the Job Training มีดังนี้

3.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งดูกลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมด้วย

3.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้บุคลากรทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนจะมีการฝึกอบรม

3.4 ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ

4. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) โปรแกรมนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย ขั้นตอนของ Mentoring Program มีดังนี้

4.1 การกำหนดตัวพี่เลี้ยง โดยมีข้อพิจารณาหลากหลายข้อตามความเหมาะสม เช่น มีความพร้อม/ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง มีอารมณ์มั่นคง มีความอดทน มีความคิดเชิงบวก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

4.2 การสำรวจข้อมูลบุคลากร โดยพิจารณาจากประวัติด้านต่าง ๆ ผลการทำงานที่ผ่านมา และจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากร

4.3 การทำความเข้าใจ ผู้เป็นที่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจทั้งเรื่องวัตถุประสงค์ ระยะเวลา และขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับบุคลากร โดยผู้เป็นที่เลี้ยงต้องยินดีรับฟังและตอบข้อซักถามของ บุคลากรด้วย

4.4 การปฏิบัติ เนื่องจากโปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นโปรแกรมรูปแบบใหม่ ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะไม่คุ้นเคยขั้นตอนดังกล่าว ผู้เป็นที่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 5 ข้อ ได้แก่

4.4.1 สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และการเปิดใจระหว่างกันของพี่เลี้ยงและพนักงาน

4.4.2 พยายามทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและรู้คุณค่าของตนเอง

4.4.3 สร้างความรู้สึก ความผูกพันร่วมกัน

4.4.4 กำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกัน

4.4.5 เคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจ

4.4.5 การติดตามและประเมินผล ผู้เป็นที่เลี้ยงต้องประเมินการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติ ของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยและสอบถามประเด็นที่เกิดความสงสัยด้วย

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการทำ Job Enrichment มีดังนี้

5.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตความรับผิดชอบงานปัจจุบันอย่างไรบ้าง ดูจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามบุคลากรว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรทำให้งานมีความท้าทาย

5.2 การรวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมาย ให้บุคลากร ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากร มาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้น ให้กับพนักงาน

5.3 การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการ บริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และ สอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5.5 การประเมินและสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผล ความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อม ทั้งสรุป และแจ้งผลให้บุคลากรรับรู้ว่าจะสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากน้อยเพียงใด

6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการ มอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจาก ขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจน และสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการ ชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้อง ใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้นขั้นตอนการทำ Job Enlargement มีดังนี้

6.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตการ ทำงานในปัจจุบัน อย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งาน ของตำแหน่งงาน

6.2 รวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือ ใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากร ประกอบกับนำ ข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้น ให้กับบุคลากร

6.3 การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการ บริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

6.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และ สอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

6.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและตรวจสอบผลงานของ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรสามารถควบคุมดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลา และถูกต้อง

ทั้งหมดแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานด้านอื่น ๆ ที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบได้ต่อไป

7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่ง ดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ ขั้นตอนการทำ Project Assignment มีดังนี้

7.1 การพิจารณาคัดเลือกโครงการ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่มอบหมาย

7.2 การหารือร่วมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายบุคลากร อาจจะไม่ใช้ความถนัดของบุคลากร

7.3 การจัดทำร่างโครงการส่งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบร่างโครงการของบุคลากร เพื่อสรุปความเข้าใจและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับบุคลากร

7.4 การประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความสำเร็จและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก่บุคลากรอยู่เสมอตลอดเวลาดำเนินโครงการ

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับ เปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนการทำ Job Rotation มีดังนี้

8.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำงานอยู่ในหน่วยงานใด และสามารถหมุนเวียนไปหน่วยงานใดได้บ้าง

8.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของพนักงาน รวมถึงวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้

8.3 การฝึกอบรม เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร การฝึกอบรมนอกจากจะเกิดก่อนการหมุนเวียนแล้วยังต้องมีระหว่างการสับเปลี่ยนงานด้วย เพื่อลดความวิตกกังวลของบุคลากร

8.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาต้องดูพนักงานอย่างใกล้ชิด เพราะบุคลากรเมื่อปรับเปลี่ยนงานอาจจะมีคุณภาพการทำงานลดลงก็ได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมให้คำแนะนำและคำปรึกษาเป็นอย่างดี

8.5 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน การหมุนเวียนงานถือว่าเป็นการทดลองงาน เป็นเสมือนการเรียนรู้แบบนำร่อง (Pilot Project) โดยมีระยะเวลาการเรียนรู้งานที่แน่นอน ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินผลงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ขั้นตอนการทำ Consulting มีดังนี้

9.1 การรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระตุ้นใจให้บุคลากรเปิดใจ พร้อมทั้งจะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยให้พนักงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น

9.2 กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางเลือกปฏิบัติให้กับบุคลากรภายหลังจากที่รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

9.3 การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแนวทางที่เสนอแนะ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

9.4 ขั้นตอนการติดตาม สรุป และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ

10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การติดตาม/สังเกต เป็นเครื่องมือบุคลากรพนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับ ผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุด ที่สามารถแสดงตัวอย่างให้

บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงหนึ่งเดือน หนึ่งปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง ขั้นตอนการทำ Job Shadowing มีดังนี้

10.1 การกำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรพิจารณา สังเกต/ติดตามการทำงานในเรื่องใด

10.2 การวางแผนการติดตาม/สังเกต ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลา ร่วมกับแม่แบบที่บุคลากรจะติดตามการทำงานด้วย

10.3 การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงเวลาการติดตาม และสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

10.4 ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบต้องทบทวนทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อลดความกดดันของบุคลากร

10.5 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีพัฒนาบุคลากรขององค์กร การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน เท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ขั้นตอนของ (Self Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองมีดังนี้

11.1 การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอธิบายถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองในการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ รวมถึงการบริหารเวลา และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

11.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะถึง เทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดถึงการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วงของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

11.3 การสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อที่ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการถ่ายทอดความรู้ของตนไปสู่พนักงานคนอื่น ๆ เกิดเป็นการบริหารจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร

12. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การเป็นวิทยากรภายใน หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ฟังได้ ขั้นตอนของการเป็น Internal Trainer การพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายใน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอน ต่อไปนี้

12.1 การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชา จะต้องกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรภายในองค์กร

12.2 การสำรวจความเชี่ยวชาญของบุคลากร ผู้ที่เป็นวิทยากรนั้นควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี

12.3 การออกแบบหลักสูตร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาที่จะเป็นวิทยากรจะต้องกำหนดหัวข้อที่จะสอนขึ้นมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การสอนตรงกับวัตถุประสงค์

12.4 การเตรียมตัวเป็นวิทยากร บุคลากรจะต้องเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะต่าง ๆ ในการเป็นวิทยากร

12.5 การติดตามและประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม

13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การดูงานนอกสถานที่ที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งโดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ขั้นตอนการ Site Visit มีดังนี้

13.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบก่อนว่าต้องเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร

13.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

- (1) จุดประสงค์
- (2) จุดที่จะดูงาน
- (3) ควรมุ่งวัตถุประสงค์
- (4) ระยะเวลา

13.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงาน เพื่อให้พนักงานทราบจุดมุ่งหมายเดียวกัน

13.4 การปฏิบัติ บุคลากรที่ไปดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียดและสอบถาม สิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน

13.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมิน และติดตาม โดยประเมินตาม ประเด็น ดังนี้

- บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง
- รายละเอียดที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร
- ข้อสังเกตอื่น ๆ
- ความคิดเห็นของบุคลากร

14. การทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับ มอบหมาย หรือในบางองค์กร เรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับ มอบหมายให้เป็น ผู้ฝึกงานนั้น คือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะ หลายๆ ด้าน ขึ้นตอนของ Counterpart มีดังนี้

14.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะ ฝึกก่อน

14.2 การวางแผนกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลาการ ทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งติดต่อผู้เชี่ยวชาญที่จะฝึกงานให้กับบุคลากร

14.3 การทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการจากการทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

14.4 การทดลองปฏิบัติงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญฝึกงานให้กับ บุคลากร โดยต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

14.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ประเมิน ติดตามผลการ ทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

15. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar) การประชุม/ สัมมนา เป็นการ พัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดและผลงานใหม่ๆ รวมทั้งการหารือและระดมความคิดเห็นกัน ขึ้นตอนการ Meeting/ Seminar มีดังนี้

15.1 การกำหนดหัวข้อการประชุม/ สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณา หัวข้อหรือประเด็นหลักการประชุม/ สัมมนา ก่อน หัวข้อสามารถกำหนดได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บุคลากรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน

15.2 การวางแผน การประชุม/ สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผน การ ประชุม/ สัมมนาในประเด็นหลักตามแนวคิดของ 5 W – 1 H

15.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงานเพื่อทราบแนวทางในการประชุม/ สัมมนา โดยให้คำแนะนำ บอกถึงกิจกรรมอะไรที่บุคลากรต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนา

15.4 การปฏิบัติ ในช่วงการประชุม/ สัมมนา ผู้นำการประชุมจะต้องละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและพร้อมที่รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน หลังจากนั้นจึงนำการประชุมโดยแจ้งถึงวัตถุประสงค์ในการประชุม/สัมมนา

15.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมิน ติดตามผลจากการจัดทำสรุป รายงานของบุคลากร

16. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากร ให้พนักงานได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปฏิบัติงาน หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต หรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต ขั้นตอนการให้ Scholarship มีดังนี้

16.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถของบุคลากรที่สามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองมีเวลาและความมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

16.2 การวางแผน ภายหลังจากการที่สำรวจแล้ว บุคลากรคนใดได้รับทุนการศึกษาโดยพิจารณาว่ามีหลักสูตรใดเหมาะสม แล้วให้พิจารณาว่าหลักสูตรนั้นเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและองค์กรหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการทำงานภายหลังจากที่บุคลากรเรียนสำเร็จแล้ว

16.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนาด้วยการให้ทุน และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรระหว่างการศึกษาศึกษา และภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว

16.4 การปฏิบัติ ในระหว่างที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้นผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรรายงานผลการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน ทั้งนี้เรื่องที่พนักงานศึกษาควรเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อหน่วยงานและองค์กรและเพื่อให้การเรียนในช่วงรับ ทุนการศึกษาของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

16.5 การประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นช่วงเวลาการรับทุนการศึกษาแล้ว ผู้บังคับบัญชา จะต้องทำหน้าที่ในการประเมินการรับทุนว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันก่อนการรับทุนหรือไม่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาจะต้อง ทำหน้าที่ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรด้วย

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ 24 วิธี ดังนี้

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และ 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

4. การระดมความคิด หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ อย่างเสรี หลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบว่าสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายแล้วเสร็จจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน และ 6) การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการและ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุดในการสอนทางไกล อาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้ผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์ กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่อาศัยบทเรียนที่ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิง

บวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยธรรมของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความพลังของจิตใจ ให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกัน โดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอไอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น และ 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้นสนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัวและประสาทสัมผัสต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลาย ๆ วิธีนำมาใช้พัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามความเหมาะสม แล้วแต่สถานการณ์ โอกาส งบประมาณ และเวลาสำหรับผู้นำ ผู้ตาม ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ อันนำไปสู่ความสามารถ ศักยภาพในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยขอสรุปกิจกรรมในการพัฒนา ได้แก่ 1) การบรรยาย (Lecture) 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshops) 3) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case studies) 4) การฝึกอบรม 5) การศึกษาด้วยตนเอง 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs) 7) การศึกษาการ

ประสานงาน (Cooperative studies) 8) การระดมสมอง (Brain storming) 9) การติดตาม/ สังกะต (Job shadowing)

1) การบรรยาย (Lecture)

สุรพันธ์ ต้นศรีวงษ์ (2538) กล่าวว่า การให้เนื้อหาแบบบรรยายนั้น หมายถึง การให้เนื้อหาที่ผู้สอนเป็นผู้ถ่ายทอดเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่จะทำให้ความรู้ แก่ผู้เรียนโดยที่ลักษณะของเนื้อหาที่ใช้บรรยายจะเป็นเนื้อหาที่อยู่ในลักษณะที่เป็นทฤษฎี หลักการที่ให้ในเชิงความรู้ โดยปกติทั่วไปของการบรรยายผู้สอนจะให้เนื้อหาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบโดยที่จะไม่มีการตรวจปรับความเข้าใจของผู้เรียนในระหว่างการบรรยายเลยนอกจากผู้สอนจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สอบถามปัญหาภายหลังการบรรยายในเรื่องนั้น ๆ จบลงผู้สอนควรเลือกใช้ในสถานการณ์ต่อไปนี้

1. ใช้กับเนื้อหาวิชาที่เป็นทฤษฎี คำนิยาม สัญลักษณ์ หรือข้อกำหนดตายตัวแน่นอนที่ผู้เรียนต้องใช้ความจำในเนื้อหาได้โดยไม่ต้องเข้าใจ นอกจากนั้นเนื้อหาที่เป็นพื้น ๆ ที่ง่ายต่อความเข้าใจ ก็ควรจะต้องใช้การบรรยายในการให้เนื้อหาสาระ

2. ใช้กับกลุ่มผู้เรียนที่มีจำนวนมาก ๆ โดยจะต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านสถานที่และเครื่องเสียง เพื่อจะทำให้สื่อมีกำลังมากที่สุด

3. ใช้กับกลุ่มผู้เรียนที่มีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบความเข้าใจด้วยตัวเอง

4. ใช้ในการสรุปประเด็นเนื้อหาที่สำคัญๆ ท้ายบทเรียน หรือท้ายกิจกรรมการเรียนการสอนวิธีอื่น ๆ

5. ใช้บอกกล่าวเนื้อหาสาระที่มีจำนวนมาก ๆ โดยมีระยะเวลาสำหรับการบรรยายสั้นๆ

6. ใช้วิธีบรรยายร่วมกับวิธีสอนแบบอื่น ๆ เพื่อขยายผลของความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นการใช้วิธีบรรยายยังใช้ร่วมกับการจัดการศึกษารูปแบบเฉพาะ เช่น แบบมหาวิทยาลัยเปิด แบบการศึกษาทางไกล โดยผู้เรียนไม่มีโอกาสพบผู้สอนโดยตรงต้องศึกษาโดยใช้สื่อประเภทเสียงหรือวิดีโอเทป

ข้อดีของการสอนแบบบรรยาย

1. สามารถให้ เนื้อหากับผู้ เรียนในกลุ่มใหญ่ได้ เช่น ในห้องประชุม หรือแม้ แต่กลางแจ้ง ซึ่งจะไม่ต้องการห้องที่มีลักษณะพิเศษแต่ประการใด

2. สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระได้จำนวนมากติดต่อกันในเวลาจำกัด

3. ไม่ต้องใช้อุปกรณ์ หรือสื่อประกอบมาก

4. การบรรยายสามารถจะกระทำซ้ำได้อีกถ้าต้องการ ดังนั้นจึงสะดวกในการสรุปเนื้อหา หรือให้เนื้อหาซ้ำอีกครั้ง

5. เนื้อหาวิชาใหม่ๆ ถ้าใช้การบรรยายเพื่อการกล่าวนำจะช่วยให้การดำเนินการสอนต่อไปราบรื่นขึ้น

6. เนื่องจากการบรรยาย ผู้สอน และผู้ฟังจะอยู่ในบรรยากาศเดียวกัน ดังนั้นการ จูงใจสามารถทำได้โดยอาศัยเทคนิควิธีการบรรยายของผู้บรรยาย

7. การบรรยายเนื้อหาที่มีความสำคัญมาก ๆ ผู้เรียนอาจอัดเทปคำบรรยายไว้สำหรับการทบทวนได้ง่าย

8. สำหรับผู้สอนการเตรียมการบรรยาย จะทำได้สะดวกและรวดเร็วกว่าการให้เนื้อหาแบบอื่น ๆ เพราะเตรียมการให้เนื้อหาเฉพาะของเขตที่จะบรรยาย ไม่ต้องเตรียมตอบคำถามชั้นเรียน หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ มากมาย

จะเห็นว่าการบรรยายนั้นมีข้อดีอยู่หลายประการ ดังนั้นจึงพบว่าแม้ว่าการบรรยายจะมีมานานแล้ว และวิธีให้เนื้อหาในแบบอื่น ๆ ได้ถูกพัฒนามากมายก็ตาม การบรรยายก็ยังเป็นที่นิยมใช้ และมีบทบาทสำคัญอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามผู้สอนควรจะได้พิจารณาถึงข้อจำกัดอันเป็นข้อเสียของการให้เนื้อหาแบบบรรยายดังนี้

ข้อเสียของการสอนแบบบรรยาย

1. เนื่องจากการบรรยายผู้สอนเป็นผู้สร้างเนื้อหาแต่เพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นจึงไม่อาจตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียนได้ว่า มีความเข้าใจและรับเนื้อหาบทเรียนนั้นไว้ได้มากน้อยเพียงใด วิธีการบรรยายจึงไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้กับเนื้อหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน

2. การให้เนื้อหาแบบบรรยาย เป็นวิธีการที่ไม่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีกิจกรรมร่วมกันในชั้นเรียน ดังนั้นจึงไม่เป็นการส่งเสริมการเรียนด้วยความเข้าใจ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้เรียนมีโอกาสรับเนื้อหาไว้ได้น้อย

3. เนื่องจากเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยผู้เรียนเป็นฝ่ายรับขาดการแสดงออก ดังนั้นจึงทำให้ผู้เรียนเบื่อเร็ว และยังเป็นเนื้อหาที่ผู้เรียนไม่ชอบอยู่แล้วความสนใจการฟังบรรยายก็จะมีน้อยทำให้รับเนื้อหาได้น้อยลงด้วย

4. เนื่องจากการบรรยายใช้กับผู้เรียนในกลุ่มใหญ่ ดังนั้นการใช้สื่อประเภทของจริงมาประกอบจึงทำได้ยากเพราะผู้เรียนอาจเห็นได้ไม่ทั่วถึง

5. ด้วยการใช้บรรยายเพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนเนื้อหาวิชาปฏิบัติที่ต้องการฝึกทักษะได้ถ้าไม่ประกอบการสาธิต

6. ผู้บรรยายจะทำให้ผู้ฟังตั้งใจและสนใจฟังตลอดเวลา จะต้องมีความสามารถพิเศษนอกจากจะต้องมีทักษะการบรรยายที่ดีแล้ว บางครั้งยังขึ้นอยู่กับบุคลิกส่วนตัวซึ่งฝึกได้ยาก เช่น ท่าทาง น้ำเสียง

7. ผลต่อการฝึกเนื้อหาให้ผู้เรียนเป็นแต่เพียงผู้รับเนื้อหาเพียงฝ่ายเดียว ก็จะทำให้ผู้เรียนขาดการฝึกการเรียนรู้ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเอง

สรุปเมื่อพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียของการให้เนื้อหาด้วยวิธีบรรยายแล้วจะเห็นว่าข้อดีของการสอนแบบบรรยายจะส่งผลต่อผู้สอนเป็นหลัก ในขณะที่ข้อเสียของวิธีสอนแบบนี้จะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง เนื่องจากวิธีการบรรยายมีทั้งข้อดีข้อเสียดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้สอนจึงเป็นผู้สร้างเนื้อหาสาระโดยตรงจึงต้องศึกษาหาทางกำจัดข้อเสียออก ทั้งนี้เพื่อทำให้การบรรยายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เทคนิคการให้เนื้อหาโดยวิธีบรรยาย

1. จัดเตรียมขั้นตอนการบรรยายให้เหมาะสมกับลักษณะของเนื้อหาวิชา วุฒิภาวะของผู้เรียนที่จะรับได้ โดยปกติเนื้อหาควรจะต้องมีการจัดลำดับอย่างเหมาะสม กล่าวคือเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานจากง่ายไปหายาก และแยกแยะรายละเอียดที่เพียงพออย่างเหมาะสมกับการใช้ปัญญาของผู้เรียนที่จะรับได้

2. ผู้บรรยายที่ดีนอกจากจะต้องเตรียมการมาดีแล้ว ท่าที น้ำเสียงเป็นเรื่องที่สำคัญมากแม้ว่าเนื้อเรื่องจะน่าสนใจ แต่ผู้บรรยายแสดงท่าทีไม่สนใจก็จะทำให้ผู้เรียนเบื่อหน่ายได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้สอนหรือผู้บรรยายต้องแสดงท่าทีให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อมั่น ใช้น้ำเสียงเน้นจุดสำคัญบรรยายอย่างชัดเจนชัดคำเพื่อให้ผู้ฟังคอยติดตามตลอดเวลา

3. พยายามพูดชักนำความคิดให้ผู้ฟังคล้อยตามอย่างมีเหตุมีผล โดยพยายามดึงความสนใจของผู้เรียนให้อยู่ในเรื่องนั้น ๆ ให้ได้ การอ่านตามเนื้อหาที่ได้โน้มนำนอกจากจะแสดงให้ผู้เรียนเห็นถึงความไม่พร้อมของผู้บรรยายที่จำเนื้อหาสาระไม่ได้แล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่น่าเบื่อหน่ายไม่เป็นกันเองอีกด้วย

4. การบรรยายที่ดีที่ชวนให้ติดตาม จะกระทำได้โดยการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใช้ความคิดร่วมกับรับเนื้อหา ดังนั้นผู้สอนที่ใช้วิธีบรรยายจะต้องสร้างคำถามที่เป็นปัญหาในเนื้อหาให้ผู้เรียนได้ติดตามแล้วพยายามหาคำตอบหรือคำอธิบายจากสาระที่ผู้บรรยายจะบรรยายต่อไป

5. ขั้นตอนการบรรยายที่ดี ผู้บรรยายจะต้องแบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมการบรรยาย ได้แก่ เริ่มต้นจากการบอกเป้าหมายของขอบเขตเนื้อหาสาระที่จะบรรยายลำดับต่อมา ก็เป็นการสร้างปัญหาเพื่อให้ผู้เรียนคอยติดตาม จากนั้นก็บรรยายเนื้อหาสาระที่เตรียมมา และท้ายสุดก็ควรจะได้กล่าวประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่เป็นการสรุปสาระอีกครั้งหนึ่ง

6. ผู้สอนควรสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนส่วนใหญ่ว่ายังคงติดตามฟังการบรรยายอย่างสนใจหรือไม่ หากพบว่าผู้เรียนส่วนใหญ่ไม่สนใจต่อการฟังเนื้อหาที่บรรยายแสดงว่าการบรรยายขาดแรงจูงใจที่ดีพอ ดังนั้นผู้สอนควรจะเปลี่ยนรูปแบบโดยการพักการบรรยายสักครู่ หรือเสริมตัวอย่างเพิ่มเติม หรือแทรกเรื่องราวทั่ว ๆ ไป เช่น มุขตลกที่อาจจะสอดคล้องกับเนื้อหาก็ได้ แต่ข้อ

สำคัญก็คืออย่ากล่าวตำหนิผู้เรียนหรือผู้ฟังเพราะจะทำให้เกิดเจตคติที่ผู้บรรยาย หรือผู้สอนไปในทางลบทันที

7. การบรรยายจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้สอนรู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามา ร่วมกับการบรรยาย เช่น เอกสารที่บรรจุเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการบรรยาย การใช้แผ่นภาพ แผนภูมิ ภาพยนตร์ หรือแผ่นใสมาร่วมก็จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจมากยิ่งขึ้น อันเป็นการให้โอกาสแก่ผู้เรียนในการรับเนื้อหาได้มากยิ่งขึ้น

8. การบรรยายจะต้องปรับเวลา และเนื้อหาให้สอดคล้องกัน ความเหมาะสมระหว่างวุฒิภาวะ ความพร้อมของผู้เรียน ลักษณะของเนื้อหาสาระ และเวลาจะต้องสัมพันธ์กัน ความตั้งใจของผู้เรียนอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ปัจจัย แต่โดยธรรมชาติแล้วปริมาณเนื้อหาที่รับได้ของผู้ฟังจะมีความสัมพันธ์กับช่วงเวลา เช่น เด็กเล็กจะรับเนื้อหาติดต่อกันได้ด้วยความตั้งใจในระหว่าง 15 – 20 นาที ซึ่งเด็กโตจะมีสมาธิที่จะตั้งใจยาวนานออกไป เช่น 30 – 50 นาที เป็นต้นซึ่งผู้สอนต้องจัดเวลาให้เหมาะสม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบรรยายจะได้ผลดีถ้าผู้สอนซึ่งเป็นผู้บรรยายมีการเตรียมการในด้านเนื้อหาอย่างดีมาล่วงหน้า เนื้อหาสาระเป็นที่สนใจของผู้เรียนเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว นอกจากนั้นจะพบว่าหากผู้บรรยายมีการแสดงออกที่ดี มีเทคนิคการบรรยายที่ดี จัดลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม ตลอดจนเลือกใช้สื่อที่เรียกถึงความสนใจก็จะช่วยทำให้การสอนด้วยวิธีการบรรยายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บุญชม ศรีสะอาด (2541) กล่าวว่า การสอนแบบบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีสอนที่เก่าแก่ที่สุดมีลักษณะดังนี้

1. ผู้สอนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียนในรูปของการบอกเล่า หรืออธิบาย
2. ผู้เรียนเป็นฝ่ายฟังอาจจดบันทึกสาระสำคัญ ถ้าเป็นการสอนแบบบรรยายล้วน ในระหว่างการบรรยายผู้เรียนจะไม่มีโอกาสถามคำถามหรือวิพากษ์วิจารณ์

3. มุ่งถ่ายทอดความรู้ (Didactic or Instructional) หรือมุ่งให้เข้าใจ (Inspirational)

ข้อดี

1. ประหยัด เพราะสามารถใช้สอนกับผู้เรียนจำนวนมาก ๆ ได้
2. ผู้สอนสามารถนำเอาจุดเด่นจากตำราหลายๆ เล่มมาประมวล บูรณาการ หรือ ย่อไว้ใน การบรรยาย

3. ในเนื้อหาที่ยุ่งยาก การอธิบายจะทำให้เข้าใจได้เร็วขึ้น ขณะที่การค้นคว้าด้วยตนเอง อาจยุ่งยากใช้เวลานาน หรืออาจไม่เข้าใจก็ได้

4. ผู้เรียนได้มีโอกาสฟังความคิดเห็น และเกิดแรงจูงใจจากการฟังผู้รู้ในสาขาวิชานั้น ๆ

ข้อจำกัดหรือจุดด้อย

การสอนแบบบรรยายจะขาดประสิทธิภาพได้ง่าย เนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ใช้การบรรยายบ่อยเกินไป โดยไม่ได้พิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาลักษณะผู้เรียน
2. ผู้สอนไม่ได้วางแผนและเตรียมการบรรยายอย่างดี
3. บรรยายนานเกินไปในแต่ละครั้ง ทำให้ผู้ฟังขาดสมาธิและเบื่อ
4. ไม่ได้ใช้สื่อ เช่น โสตทัศนูปกรณ์ประเภทต่าง ๆ ช่วยและไม่ได้ใช้เทคนิค หรือกิจกรรมอื่น ๆ สลับกับการบรรยาย
5. ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ในระดับการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ซึ่งเป็นความสามารถขั้นสูง
6. ไม่ค่อยจะเกิดการพัฒนาด้านเจตคติและทักษะพิสัย

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสอนแบบบรรยาย

เพื่อให้การสอนแบบบรรยายมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้น คือ ขั้นเตรียม ขั้นบรรยาย ขั้นสรุปและประเมินผล และปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในแต่ละขั้นดังนี้

1. ขั้นเตรียม การเตรียมเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าเตรียมไว้ดีก็เท่ากับทำสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ในขั้นนี้จะต้องวางแผนการและเตรียมการสอนอย่างดีดังนี้
 - 1.1 พิจารณาและกำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอนให้แจ่มชัด
 - 1.2 ศึกษาผู้เรียนในด้านภูมิหลัง ความรู้ ความสามารถ ความต้องการ และความสนใจ นำข้อมูลสนเทศเหล่านี้มาพิจารณาวางแผนการสอนให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากที่สุด
 - 1.3 ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ ให้กว้างขวางจากตำราวารสารแหล่งสนเทศที่เชื่อถือได้รวมทั้งพิจารณาประสบการณ์ของตนเอง
 - 1.4 พิจารณาถึงการทบทวนหรือเชื่อมโยงความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนเรื่องนั้น
 - 1.5 กำหนดเค้าโครง จัดลำดับขั้นตอนของเนื้อหาเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุด
 - 1.6 เตรียมภาษาที่จะใช้ในการบรรยาย ซึ่งจะต้องมีเหตุผล ผู้เรียนเข้าใจได้ง่าย
 - 1.7 พิจารณาสีที่ช่วยทำให้การบรรยายมีรสชาติเช่น เกร็ดความรู้ที่เกี่ยวข้องการอุปมา อุปไมย สถิติที่สำคัญ ผลการวิจัยหรือการค้นคว้าใหม่ๆ ตัวอย่างคำถามต่าง ๆ ฯลฯ
 - 1.8 พิจารณาและตระเตรียมการใช้สื่อต่าง ๆ ที่จะช่วยดึงดูดความสนใจและเพิ่มความเข้าใจเช่น รูปภาพ ของจริง หุ่นจำลอง ภาพยนตร์ สไลด์ แผ่นโปร่งใส ฯลฯ
 - 1.9 ในการวางแผนจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในด้านเวลาเป็นสำคัญ
 - 1.10 การทดลองหรือซักซ้อม สอนจะให้ประโยชน์ในการปรับปรุงการเตรียมการสอนให้ดียิ่งขึ้น ก่อนทำการสอนจริง

1.11 เตรียมวิธีการประเมินผลว่าจะใช้วิธีใดบ้าง เช่น การสังเกต การใช้คำถาม การใช้แบบทดสอบ ซึ่งจะต้องเตรียมให้พร้อมไว้ล่วงหน้า

1.12 ก่อนเวลาบรรยายควรเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เรียบร้อยตรวจสอบการใช้สื่อต่าง ๆ ว่าพร้อมที่จะใช้ได้ตามความต้องการ

2. ชั้นบรรยาย การเตรียมตัวมาดียังไม่เป็นการเพียงพอ จะต้องดำเนินการบรรยายให้ดีอีกด้วย มีข้อเสนอแนะสำหรับการสอนในชั้นนี้ ดังนี้

2.1 ทำตนให้มีชีวิตชีวา แสดงให้เห็นถึงความจริงจัง ความเชื่อมั่นในเรื่องที่จะบรรยาย

2.2 ควบคุมอารมณ์ไม่ให้ตื่นเต้น ประหม่า หรือเครียด แสดงความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส

2.3 พุดด้วยเสียงที่เป็นธรรมชาติ ให้ดังพอที่ทุกคนได้ยินอย่างพอเหมาะ มีความชัดเจนชัดคำ ไม่เร็วเกินไปหรือช้าเกินไป มีการแปรเปลี่ยนน้ำเสียงและจังหวะ เพื่อเน้นจุดสำคัญ และเพื่อให้เป็นที่น่าสนใจ

2.4 ในขณะที่บรรยายใช้สายตามองผู้เรียน เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้สอนเห็นความสำคัญ ของผู้เรียนเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์อันดี และเพื่อสังเกตความผิดปกติที่ผู้สอนอาจต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ทั้งนี้จะต้องไม่มองเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือมุมใดมุมหนึ่ง แต่จะพยายามมองให้ทั่วถึง

2.5 ไม่ควรเริ่มด้วยการบรรยายเนื้อหาสาระของบทเรียนทันที ควรเริ่มด้วยการเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมเข้ากับเรื่องที่จะเรียนให้เค้าโครงของสิ่งที่จะเรียน ให้ผู้เรียนทราบจุดประสงค์ของบทเรียน และใช้เทคนิคการนำเข้าสู่บทเรียนที่เหมาะสม เช่น ยกเรื่องราวเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องตั้งคำถามให้คิด ฯลฯ

2.6 ดำเนินการบรรยายตามที่ได้เตรียมไว้

2.7 หลีกเลียงการบรรยายล้วน โดยถามคำถามระหว่างการบรรยาย ซึ่งอาจใช้คำถาม 2 ประเภท ประเภทแรกผู้สอนถามคำถาม หยุดชั่วขณะหนึ่งแล้วตอบคำถามนั่นเอง ประเภทที่สองผู้สอนถามคำถามแล้วให้ผู้เรียนตอบ คำถามประเภทหลังนอกจากจะกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดค้นหาคำตอบแล้วยังช่วยให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ เป็นการประเมินอย่างไม่เป็นทางการวิธีหนึ่งด้วย

2.8 ให้โอกาสแก่ผู้เรียนในการถามคำถามในเรื่องที่เรียน

2.9 ใช้อารมณ์ขันสร้างบรรยากาศที่สนุกในการเรียน โดยไม่ออกนอกเรื่องแต่เป็นผลดีต่อสาระ และความมุ่งหมายของการบรรยาย

2.10 สลับด้วยเทคนิคการสอนกลุ่มย่อย และเทคนิคอื่น ๆ เช่น การระดมความคิด(Brainstorming) การอภิปราย (Buzz Group) การอภิปรายแบบหนึ่งต่อหนึ่ง ฯลฯ

2.11 ให้ผู้เรียนได้ทำแบบฝึกหัด หลังจากที่ยุบายไประยะหนึ่งจะช่วยเปลี่ยนบรรยากาศและช่วยให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ

2.12 หลังจากการบรรยายแต่ละครั้ง คิดทบทวนถึงจุดเด่นจุดด้อยและคิดหา วิธีปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้สรุปได้ว่า การบรรยาย หมายถึง การให้เนื้อหาที่ผู้สอนเป็นผู้ถ่ายทอดเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่จะให้ความรู้ในรูปแบบของการบอกเล่า หรืออธิบาย มุ่งถ่ายทอดความรู้ (Didactic or Instructional) หรือมุ่งให้เร้าใจ (Inspirational) แก่ผู้เรียนโดยที่ลักษณะของเนื้อหาที่ใช้บรรยายจะเป็นเนื้อหาที่อยู่ในลักษณะที่เป็นทฤษฎี หลักการที่ให้ในเชิงความรู้ โดยปกติทั่วไปของการบรรยาย ผู้สอนจะให้เนื้อหาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบโดยที่จะไม่มีการตรวจปรับความเข้าใจของผู้เรียนในระหว่างการบรรยายเลยนอกจากผู้สอนจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สอบถามปัญหาภายหลังการบรรยายในเรื่องนั้น ๆ จบลง และผู้เรียนเป็นฝ่ายฟังอาจจดบันทึกสาระสำคัญ

2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)

ประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ Workshop คือ ประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม ใช้เวลานานหลายวัน ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อฝึกหลายกำแพงปัญหาในทุกระดับ โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ เป็นการประชุมอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ได้รับความนิยมกันมากในบริษัทขนาดใหญ่ วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม รวมทั้งในองค์กรต่าง ๆ โดยการประชุมในรูปแบบนี้จำเป็นต้องขึ้นตอนฝึกปฏิบัติให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งตามปกติแล้วจะมีจำนวนสมาชิกเข้าร่วมประชุมไม่มาก ทำให้จำนวนบุคคลากรเพียงพอกับอุปกรณ์ในการฝึกปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นฝึกปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญ

สมาชิกในห้องประชุมต้องร่วมกันศึกษา , ศึกษาค้นคว้า ตลอดจนทำความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติ เพื่อทักษะปฏิบัติงาน ตามหัวข้อประชุมในครั้งนั้น หัวใจสำคัญของการประชุมในรูปแบบนี้ คือ เรียนรู้ , ฝึกปฏิบัติ พร้อมนำไปปฏิบัติในการปฏิบัติงานจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแบบทดสอบแก่บุคคลากร เป็นต้น

ข้อดีของการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ Workshop

1. สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
2. มีขั้นตอนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
3. ได้พัฒนาทักษะ

ข้อด้อยของการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ Workshop

1. ไม่เหมาะกับช่วงระยะเวลาสั้น ๆ
2. ใช้เวลาเตรียมขั้นตอนมาก รวมทั้งต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง เป็นการประชุมอีกรูปแบบหนึ่งที่สมาชิกในห้องประชุมต้องร่วมกันศึกษา , ศึกษาค้นคว้า ตลอดจนทำความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติ เพื่อทักษะปฏิบัติงาน ตามหัวข้อประชุมในครั้งนั้น หัวใจสำคัญของการประชุมในรูปแบบนี้ คือ เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ พร้อมนำไปปฏิบัติในการปฏิบัติงานจริง

3) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case studies)

Stake (1988) ให้ความหมายของการศึกษาแบบกรณีศึกษา ไว้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับกรณีที่เราต้องการศึกษาและแสดงถึงผลของการเรียนรู้ในกรณีนั้น (Product of learning) และได้ให้ความหมายของคำ ว่า “Case” ว่า หมายถึง สิ่งที่เราต้องการศึกษาโดยจะต้องได้รับการศึกษาอย่างใกล้ชิดใน Case นั้น เป็นระบบที่ซับซ้อน (complexity) มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamic) และภายในระบบนั้นจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัว (characteristic) ภาพรวม (totality) และขอบเขต (boundaries)

ลักษณะของการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Characteristics of the Case Study) เป็นการศึกษาแบบวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์เช่น ชุดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Settings) โปรแกรม (Programs) กลุ่มของสังคม (Social Groups) ชุมชน (Communities) บุคคล (Individuals) หรือสิ่งอื่น ๆ อย่างมีระบบ ซึ่งบางครั้ง การศึกษา Case (กรณี) ใด Case หนึ่งอาจสามารถอ้างอิงไปยัง Case อื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ซึ่งเรียกว่า Micro – Macro Problem

การศึกษาโดยใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสังเกต หรือเฝ้าดูอย่างใกล้ชิด แต่บาง Case ก็อาจต้องใช้หลายๆ วิธีการ เพราะแต่ละ Case มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน

ประเภทของวิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Types of Case Study) ที่สำคัญ มีดังนี้

1) Historical Organizational เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่มีจุดเน้นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรหนึ่ง ๆ อย่างตลอดเวลาต่อเนื่อง บ่อยครั้งที่เป็นการติดตามเกี่ยวกับ พัฒนาการขององค์กร

2) Observational เป็น การศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการพื้นฐานของการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาบางสิ่งบางอย่างที่เป็นสิ่งเฉพาะเจาะจงเช่น การศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียน หรือ ชั้นเรียนในโรงเรียนหนึ่งๆ เป็นต้น

3) Life History เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่อาศัยการเล่าหรือบรรยายโดยบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวกับความเป็นมาหรือประวัติของบุคคลหนึ่งอย่างสมบูรณ์ซึ่งเป็นการรวมไปถึง Oral History ด้วย

4) Situation Analysis เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่ศึกษาเหตุการณ์เฉพาะ โดยอาศัยมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย เช่น นักเรียนควบคุมตนเองเมื่อพ่อแม่ตายอย่างไร (How students deal with death of Parents)

5) Multi cases เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่ผู้วิจัยศึกษากับกรณีหรือผู้ถูกวิจัย (Entities) ที่มีความแตกต่างหลากหลาย และเป็นอิสระต่อกัน

6) Multi sists เป็น การศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่ใช้แหล่งต่าง ๆ จำนวนมากหรือใช้ความร่วมมือในการวิจัยจากหลายฝ่ายโดยมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาทฤษฎี

จุดมุ่งหมายของการศึกษาแบบกรณีศึกษา

1) เพื่อพัฒนารูปแบบแนวความคิด (ToDevelopa Concept Model) เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นสำรวจและค้นหา(exploratoryanddiscovery-orientedresearch) จุดมุ่งหมายอาจเป็นค้นหาเหตุการณ์ หรือกระบวนการที่เฉพาะเจาะจง จุดมุ่งหมายเพื่อบรรยายอย่างละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิด/มโนคติและพัฒนารูปแบบซึ่งเชื่อมโยงส่วนประกอบย่อยกับความหมายจากประสบการณ์

2) เพื่ออธิบายและวิเคราะห์สถานการณ์(To describe and Analyze a Situation, Event และProcess) การวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะในการศึกษาคนที่มีลักษณะเบี่ยงเบนจากปกติ

3) เพื่อวิพากษ์ความเชื่อทางสังคมวัฒนธรรมและการปฏิบัติ (To Criticize Social andCultural Believes and Practices)

4) เพื่อประเมินโครงการ (To evaluate the Program) เป็นการประเมินบริบทของเหตุการณ์การประเมินระหว่างการค้า เน้นการการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งหวังประเมินความสำเร็จของกิจกรรมหรือโครงการ ทั้งนี้จะอาศัยหลักการของทฤษฎีการประเมินมาเป็นแนวทาง เช่น CIPP Modelและมีการประเมินตนเองของผู้ถูกศึกษาประกอบด้วย

5) เพื่อกำหนดประเด็นนโยบาย (To identify Policy Issues) โดยการใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา ในการวิเคราะห์โครงสร้างทางเศรษฐกิจและทางนโยบายของชุมชนต่อปัญหา หรือข้อโต้แย้งหนึ่งๆ เช่นวิเคราะห์ทัศนคติของสมาชิกของคณะกรรมการของโรงเรียนเกี่ยวกับนโยบายที่ได้รับมาและการทำ ตามนโยบาย

6) เพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยขนาดใหญ่(To Contribute to Large – Scale Research Projects)การวิจัยเชิงคุณภาพจะบอกกระบวนการและความสัมพันธ์ภายในระหว่างประเด็นที่ศึกษาย่อย ๆ ซึ่งอาจจะช่วยในการตีความการศึกษาในประเด็นย่อย ๆ ที่ต้องการศึกษาเชิงประจักษ์ หมายความว่าถ้าหากใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา เข้ามาใช้ก็จะทำ ให้อธิบายประเด็นย่อยต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น นำไปสู่แนวทางการวิจัยขนาดใหญ่

7) เพื่อให้นำร่องไปสู่การทำวิจัยเชิงปริมาณ (To Serve as a Precursor to Quantitative Research) หมายความว่าการศึกษาแบบกรณีศึกษา เป็นวิธีการนำไปสู่การวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการทดลองหรือใช้รูปแบบการวิจัยที่เป็นระบบมากขึ้น (More structured designs) ควรจะได้สังเกตภาพของสังคมและเก็บข้อมูลจากการสังเกตกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาหรือเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนทำการวิจัยจริงด้วยวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาเฉพาะกรณี (Case studies) หมายถึงการศึกษาแบบวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ และแสดงถึงผลของการเรียนรู้ในกรณีนั้น (Product of learning) โดยจะต้องทำการศึกษาอย่างใกล้ชิดใน Case นั้น ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสังเกต หรือเฝ้าดูอย่างใกล้ชิดแต่บาง Case ก็อาจต้องใช้หลายๆ วิธีการ เพราะแต่ละ Case มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน

4) การฝึกอบรม

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

Mondy (2010) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมให้บุคคลได้ปรับปรุงและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมหรือทัศนคติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาประกอบไปด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดขึ้นก่อนว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่ออะไร จัดเป็นภาพรวมของผลการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนวัตถุประสงค์การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการ แต่จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากขึ้นคือเป็นข้อความที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสิ่งที่คาดหวังจากผู้เข้าอบรมว่าผู้เข้าอบรมต้องมีความสามารถเพิ่มขึ้นในระดับใดเมื่อสำเร็จโครงการฝึกอบรมดังกล่าว นอกจากการระบุถึงรายละเอียดเชิงพฤติกรรมหรือสิ่งที่คาดหวังแล้ว (Behavior component) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ยังต้องประกอบด้วยรายละเอียดของสถานการณ์ที่คาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถปฏิบัติได้ (Condition component) และหลักเกณฑ์สำหรับประเมินพฤติกรรมดังกล่าว (Criteria component) วัตถุประสงค์การเรียนรู้จะเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ให้ผู้ร่วมโครงการรับรู้ถึงรายละเอียด

เบื้องต้นและสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ นอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ควรมีรูปแบบการดำเนินโครงการและใช้วิธีการวัดผลแบบใดเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นวัตถุประสงค์การเรียนรู้จึงเป็นตัวชี้วัดของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมว่าสามารถก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวังได้หรือไม่

2. การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น การฝึกอบรมโดยการบรรยายมีความเหมาะสมกับการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้เนื้อหาสาระของเรื่องดังกล่าว แต่อาจเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสมหากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือการมุ่งเน้นให้ผู้เข้าอบรมได้ลงปฏิบัติหรือเรียนรู้วิธีการทำงานจริง

3. การกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรระดับบุคคลนั่นเอง

4. การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือการกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

5. การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

6. การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม

7. การวางแผนการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

8. การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้

9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

10. การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ที่เหมาะสม เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การทำงานของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5) การศึกษาด้วยตนเอง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหา

โอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด องค์การจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย เช่น หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ วารสาร/นิตยสารที่เกี่ยวกับงาน หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว บทความ ผลงานวิจัย รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างชิ้นงานรายงานการปฏิบัติงาน การเรียนผ่านดาวเทียม CD/VCD VDO เทปบันทึก Internet Intranet E-Learning เป็นต้น

รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู DVD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนรู้ผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

2. การเรียนรู้ด้วยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non-Computer based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ ตำราเรียน วารสาร หนังสือพิมพ์ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

ขั้นตอนของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

1. ขั้นตอนการสำรวจความต้องการของบุคลากรผู้บังคับบัญชาจะต้องสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่สนใจเรียนรู้ด้วยสื่อเรียนรู้ลักษณะใดรวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ทั้งนี้ ในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรสามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมความเหมาะสมและสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์การ

2. ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรโดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เลือกขึ้นมาและนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ ของบุคลากรเป็นระยะ ๆ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วง

ของการเรียนรู้ด้วยตนเองเนื่องจากบุคลากรยุ่งอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา

4. ขั้นตอนการสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมทั้งจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้สนใจ ซึ่งอาจจัดเป็นกิจกรรม เช่น ชมรมนักอ่าน ชมรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือชมรมเสวนาเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวที่ได้จากการเรียนรู้ไปบอกต่อให้กับผู้อื่น เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง ความรับผิดชอบของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคคลสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้

6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันมา รวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

องค์ประกอบหลักที่สำคัญๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คน (People) – ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ

2. สถานที่และบรรยากาศ (Place) – เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี(สบายๆ ผ่อนคลาย) มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุย ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ

3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Infrastructure) – เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียนคอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล

การที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบความสำเร็จ และใช้ประโยชน์ได้จริง ก็ควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Effective Knowledge Sharing) ดังนี้

ปัจจัยหลักของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6 ประการ ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ

2. สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

3. สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ(Human Networks)

4. กำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร

5. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้

6. สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ คน, สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยพิจารณา 6 ปัจจัยหลัก ข้างต้น ด้วยการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

เมื่อองค์กรมีการระบุความรู้อย่างชัดเจนว่าใครจะต้องเข้าถึงความรู้ใด และมีการจัดเตรียมความรู้รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เช่น โครงข่าย Intranet ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องอบรมห้องประชุม เป็นต้น

กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ หรือเป็น Best Practice ก็เกิดขึ้น โดยผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ การอบรม องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ในการผลักดันให้ความรู้ที่มีออกไปสู่พนักงานและมีกลยุทธ์ในการดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานให้ออกมา เพื่อทำให้ขนาดความรู้โตขึ้น หรืออยู่ในระดับที่สูงขึ้น การเรียนรู้จะต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เช่น ประสบการณ์ของผู้เรียน ความพร้อมที่จะเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ สื่อที่ใช้ในการเรียน ความต้องการของผู้เรียน เป็นต้น โดยการเรียนรู้อาจจัดให้อยู่ในรูปแบบของ

1. การให้สอบถามในประเด็นปัญหา

2. การให้เสนอแนวคิดหรือวิธีการปรับปรุง

3. การให้ค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง

4. การจัดอบรมภายในและภายนอก

5. การอบรมพนักงาน (OJT)

6. การเรียนรู้ผ่าน E – Learning

ในบางครั้งการให้ความรู้จะถูกผูกติดกับเงื่อนไขของเวลา เช่น การส่งบุคลากรไปอบรมสัมมนาที่องค์กรภายนอก ในเรื่องที่มีความจำเป็นต่อรัฐ เมื่อมีบุคลากรเข้ามาใหม่แต่หัวข้อการอบรมสัมมนานั้นได้ผ่านพ้นไปแล้วองค์กรอาจต้องหาทางในการทำให้บุคลากรใหม่ดังกล่าวได้เรียนรู้ใน

ความรู้ดังกล่าวเช่นนี้ แต่อาจต้องเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ใหม่ เป็นการทำให้ Peer Assist หรือ OJT (On the Job Training) หรืออื่น ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs) หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ หรือเป็น Best Practice เกิดขึ้น โดยผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ การอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ คน, สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก

7) การศึกษาการประสานงาน (Cooperative studies)

รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2553) การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร และการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคลากร

ปิวิภา จันทรประดิษฐ์ (2553) การประสานงาน หมายถึง การจัดคนในองค์กรทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐาน การปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก ต้องมีระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้งความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จดหมายข่าว ก.พ.ร. อ้างถึง รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2553) การประสานงานคือ การจัดระเบียบการทำงานและคนทำงานสอดคล้องกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่การทำงานไม่ซ้ำซ้อน และเป็นการประสานหลายเรื่องไปพร้อม ๆ กัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาการประสานงาน (Cooperative studies) หมายถึง การศึกษา การเรียนรู้ถึงวิธีการการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน การจัดระเบียบการทำงานและคนทำงานสอดคล้องกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่การทำงานไม่ซ้ำซ้อน และเป็นการประสานหลายเรื่องไปพร้อม ๆ กัน

8) การระดมสมอง (Brain storming)

Rawlinson (1981) ได้ให้ความหมายของการระดมสมองว่า การระดมสมองจะรวมอยู่ในเทคนิคของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความคิดการระดมสมองต้องการการหยุดพักคิด การระดมสมองต้องการหยุดพักการตัดสินใจชั่วคราวและยอมรับความคิดแม้ว่าความคิดที่ไร้สาระก็ตาม

วิจิตร วรุตบางกูร (2528) ได้ให้ความหมายของการระดมสมองว่า เป็นวิธีการแก้ปัญหาวิธีหนึ่งซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในระยะเวลาสั้นๆ โดยที่สมาชิกใดต้องกังวลว่า ความคิดของตนถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดีกว่าอื่น ความคิดจากหลายคนและมีความแตกต่างกันยิ่งช่วยระดมความคิดใหม่ๆ แปลกๆ ให้เกิดขึ้นจากกลุ่มได้มากขึ้น และสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ผลดี

พรรณราย ทริพย์ประภา (2529) ได้ให้ความหมายของการระดมสมองว่าเป็นการรวบรวม และการจัดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยไม่มีการตีความและไม่มีการประเมินคุณภาพของความคิดเห็นที่แสดงออกว่าดี ไม่ดีแต่ประการใด ปัญหาต่าง ๆ ที่เคยแก้ไม่ได้ทั้งหลายปัญหาสามารถแก้ไขคล่องไปได้อย่างสร้างสรรค์ด้วยการใช้วิธีการระดมสมอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การระดมสมอง (Brain storming) หมายถึง กิจกรรม วิธีการแก้ปัญหาวิธีหนึ่งซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในระยะเวลาสั้นๆ โดยที่สมาชิกใดต้องกังวลว่า ความคิดของตนถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดีกว่าอื่น ความคิดจากหลายคนและมีความแตกต่างกันยิ่งช่วยระดมความคิดใหม่ๆ แปลกๆ ให้เกิดขึ้นจากกลุ่มได้มากขึ้น และสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ผลดี

9) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job shadowing)

Job shadowing หรือการติดตาม/สังเกต เป็นการให้บุคคลได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ที่ตนเองสนใจ หรือต้องได้รับมอบหมายการทำงานในอนาคต โดยที่บุคคลนั้นจะได้ปฏิบัติตัวเป็นเงาในการเรียนรู้งาน โดยมีบุคคลหรืองานต้นแบบไว้ให้เราสามารถเลียนแบบหรือศึกษาได้ หรือจะเป็นการให้บุคคลไปเรียนรู้วิธีการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ โดยอาจจะเป็นในหน่วยงานเดียวกัน หรืองานต่างหน่วยงาน เพื่อที่จะได้เรียนรู้วิธีการทำงาน ข้อจำกัด ความยากง่าย ฯลฯ ของการทำงาน เข้าใจงานซึ่งกันและกัน และที่สำคัญก็คือ จะได้มองเห็นมุมมองของคนทำงานในอีกมุมมองหนึ่ง และต่อยอดความคิดในการทำงานให้เปิดกว้างยิ่งขึ้นได้อีก นอกจากนั้นจะทำให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองสามารถสำรวจตนเอง เพิ่มความรู้ความเข้าใจในการที่ต้องการ มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ลงทุนต่ำแต่ได้ผลสูง

Job Shadowing เป็นหนึ่งในเทคนิคการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่ โดยพื้นฐานแล้วเงาของงานเกี่ยวข้องกับใช้เวลาไปกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการสังเกตทุกสิ่งที่เขาหรือเธอทำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานที่คาดว่าจะสำเร็จได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวันของงาน เกี่ยวข้องกับพนักงานใหม่หนึ่งคนเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์และอีกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สาธิตสิ่งนี้ทำให้ออกมาในการจ้างงานใหม่ได้รับการจัดการสิ่งที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job shadowing) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสและมีเวลาในการไปประกบ ติดตาม และแฝงตัวในการทำงาน เพื่อเรียนรู้วิธีการคิดและวิธีการทำงานกับผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ

รวมทั้งการสังเกตและศึกษาเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น

โปรแกรม

ความหมายของโปรแกรม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Bar and Keating (1990) กล่าวว่า 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

Roth well (1997) ให้ความหมายว่า โปรแกรมเป็นรายละเอียดของแนวทางการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้มากที่สุด โดยผู้ที่สร้างโปรแกรมจะเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป โปรแกรมเปรียบเสมือนสื่อที่ก่อให้เกิดลำดับ

Rogers (2000) ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Chen (2009) ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการ นำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบและ

การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำ ส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

จักรกริ ตันเชื้อ (2555) ให้ความหมายของโปรแกรมว่า โปรแกรม เป็นชุดของกิจกรรมที่แสดงรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาหรือเสริมสร้างเพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลาหลักสูตร เนื้อหาที่แน่นอน

นิสาลักษณ์ จันทอร่าม (2561)สรุปไว้ว่า โปรแกรมเป็นระบบแบบแผนโครงสร้าง เป็นชุดกิจกรรม หรือแนวทางที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร โปรแกรมให้ความสำคัญกับเรื่องความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหรือองค์การทางการศึกษาในโรงเรียน คุณลักษณะเด่นของคำว่าโปรแกรมมีความหมายกว้างกว่าคำว่าหลักสูตร เพราะโปรแกรมครอบคลุมกิจกรรมที่มีเป้าหมายเฉพาะเพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มเติมทักษะให้แก่กลุ่มเป้าหมายโดยตรง

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง กิจกรรม ลำดับการปฏิบัติ หรือรายละเอียดของแนวทางที่วางแผนไว้ อันเป็นมวลประสบการณ์ที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้

องค์ประกอบของโปรแกรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Niedermeier (1992) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมที่พึงประสงค์
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา
6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์
7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่
9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหรือไม่

อ้าง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรมออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญๆ 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)

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์(Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา5) การวัดและประเมินผล

จกกรี ต้นเชื้อ (2555) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษาอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย คำชี้แจงในการใช้โปรแกรม ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม แนวคิด ทฤษฎี พื้นฐานของโปรแกรม หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม ลำดับขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม เทคนิคที่ใช้ในโปรแกรม สื่อที่ใช้ในโปรแกรม การวัดและประเมินผล ตารางโปรแกรม และรายละเอียดกิจกรรมของโปรแกรม

จากการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

1. ส่วนที่ 1 หลักการ
2. ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์
3. ส่วนที่ 3 เนื้อหา
4. ส่วนที่ 4 กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา
5. ส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล

การพัฒนาโปรแกรม

Berman (1977) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินผู้เรียน
2. การตั้งเป้าหมายและจุดประสงค์การสอน
3. การวิเคราะห์งาน

4. การเลือกและใช้กลยุทธ์ การสอนรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์
5. การประเมินผลโปรแกรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระบบประมาณ)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Bar and Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
 - 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
 - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
 - 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ
2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
 - 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
 - 2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
 - 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
 - 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
 - 2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ(Implementation)
 - 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
 - 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
 - 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)
4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือตัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Caffarella (2002)ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความ

ต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักและขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ

ปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน

บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์ทางการด้านการ
 อำนวยการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด
 สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง
 องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณชน

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วน เป็นความต้องการระดับ

มหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้ แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน
 องค์การ

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือการ
 ออกแบบการศึกษา (The Design of Education) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นตอนที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำวิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นตอนที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นตอนที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Carolyn (2009) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจนอาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์ หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียน หรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอน บางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Berman (1977)	Boone (1992)	Houle (1996)	Knowles (1980)	Bar and Keating (1990)	Styles (1990)	Caffarella (2002)	Carolyn (2009)	ความถี่
1.การประเมินความต้องการจำเป็น	/			/	/	/		/	5
2.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้			/						1
3.กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์	/		/	/		/	/		5
4.การใช้โปรแกรม		/	/	/	/	/		/	6
5.การประเมินผลโปรแกรม	/	/	/	/	/	/	/	/	8
6.การจัดบรรยากาศ				/		/			2
7.การวางแผนออกแบบโปรแกรม		/	/	/	/	/	/	/	7
8.การพัฒนาบุคลากร						/			1
9.การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม							/		1

กระบวนกรพัฒนาโปรแกรม	Berman (1977)	Boone (1992)	Houle (1996)	Knowles (1980)	Bar and Keating (1990)	Styles (1990)	Caffarella (2002)	Carolyn (2009)	ความถี่
10.การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้							/		1
11.การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง							/		1
12.การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม							/		1
13.การพัฒนาโปรแกรม					/			/	2
14.การเลือกและใช้กลยุทธ์การสอนและวัสดุอุปกรณ์	/								1

จากตาราง 5 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 14 องค์ประกอบ แต่การศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับกระบวนกรพัฒนาโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ไว้ 5 ส่วนประกอบ ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น
2. ส่วนที่ 2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์
3. ส่วนที่ 3 การวางแผนออกแบบโปรแกรม
4. ส่วนที่ 4 การใช้โปรแกรม
5. ส่วนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม คือ กิจกรรม ลำดับการปฏิบัติ หรือรายละเอียดของแนวทางที่วางแผนไว้ อันเป็นมวลประสบการณ์ที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ โปรแกรม

ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) องค์ประกอบของโปรแกรม และ 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 3) การวางแผนออกแบบโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

จากการค้นหาความหมายของความต้องการจำเป็นจากพจนานุกรมของ cambridge "needs" หมายถึง สิ่งที่ต้องทำหรือจำเป็นต้องทำให้ดีขึ้น และ "assessment" หมายถึง ประเมินเพื่อตัดสินใจว่าสิ่งใดดี หรือสิ่งใดสำคัญ ซึ่งสำหรับคำแปลในภาษาไทยมีหลายคำที่ใช้ เช่น "ความต้องการ" หรือ "ความต้องการจำเป็น" เป็นต้น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562)

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดของความต้องการจำเป็น พบว่ามีนักการศึกษาให้นิยามและความหมายไว้อย่างครอบคลุม ดังเช่น Stuflebeann (อ้างถึงใน Witkin (1984)) แบ่งความหมายออกเป็น 4 มุมมอง ดังต่อไปนี้

1. มุมมองความแตกต่าง (discrepancy view) ความต้องการจำเป็น คือ มุมมองความแตกต่างระหว่างการกระทำที่ต้องการกับที่สังเกตเห็น
2. มุมมองประชาธิปไตย (democratic view) ความต้องการจำเป็น คือ มุมมองการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดโดยกลุ่มคนส่วนใหญ่
3. มุมมองวินิจฉัย (diagnostic view) ความต้องการจำเป็น คือ มุมมองที่จะได้รับอันตรายเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองหรือขาดแคลน
4. มุมมองวิเคราะห์ (analytic view) ความต้องการจำเป็น คือ มุมมองที่คาดว่าต้องมีการปรับปรุงจากข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่

ทั้ง 4 มุมมองเป็นการกำหนดความหมายของความต้องการจำเป็นทั้งหมด แต่ Stuflebeam (1997) เห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็นตามมุมมองความแตกต่างเป็นที่นิยมใช้กันมากที่สุด (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562)

นอกจากนั้น Witkin (1994) ยังได้ให้ความหมายความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เกิดในปัจจุบัน กับสภาพที่พึงปรารถนา สอดคล้อง กับแนวคิดของ Kaufman (1981) กล่าวว่า เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่และสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับ

Roth (อ้างถึงใน Guba และ Lincoln, 1982) กล่าวว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการ กับสภาพที่เป็นอยู่จริง และสอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวานิช (2562) ให้นิยามของความ ต้องการจำเป็นไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เกิดขึ้นจริง โดยจะต้องสะท้อนถึงสภาพปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข

2. กำหนดสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือการแก้ไขปัญหาซึ่งตอบสนองความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังของการปฏิบัติงานหรือการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่ามีนักการศึกษาให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น

Koles (2010) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำไปกำหนดวิธีการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองสิ่งที่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งสอดคล้องกับ Beadle de Palomo & Luna (อ้างถึงใน Sanborn & Ewing, 2007) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการจำเป็นของบุคคลในสภาพปัจจุบัน สอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวานิช (2562) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ใช้กำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง จากนั้นเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น

จากความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้กว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็น และนำมากำหนดความต้องการจำเป็น

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นการระบุความต้องการจำเป็น สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และแนวทางในการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นเรียงลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาความสำคัญน้อย สุวิมล ว่องวานิช (2550) ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอวิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น 2 วิธี ดังต่อไปนี้

4.3.1 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นโดยวิธี PNI modified

ผู้วิจัยจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ โดยใช้วิธี modified priority needs index (PNI modied) ซึ่งเป็นสูตรที่ปรับปรุงจาก PNI แบบดั้งเดิม โดย นางลักษณ วัชรชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2562) เป็นวิธีการที่หาความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นจริง เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2562)

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

เมื่อ	PNI_{modified}	หมายถึง ดัชนีอันดับความต้องการจำเป็น
	I (importance)	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น
	D (degree of success)	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญตามค่า PNI_{modified} จากมากไปน้อยดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นมากจึงต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

4.3.2 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis)

การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่ควรจะเป็น และสภาพที่เป็นจริง จุดที่ใช้แบ่งเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง - ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut-off score) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

วิธีนี้ช่วยจัดกลุ่มของความต้องการจำเป็นตามระดับความสำคัญ เหมาะกับการนำไปใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเท่านั้น เช่น ความต้องการจำเป็นข้อใดที่คาดหวังจะให้เกิดสูงมาก แต่มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำมาก ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่ควรให้ความสนใจหรือเป็นจุดอ่อนของหน่วยงานที่ต้องแก้ไขโดยด่วน หรือข้อรายการใดที่มีระดับความคาดหวังจะให้เกิดสูงมากและปัจจุบันก็สามารถดำเนินการได้ผลในระดับดี ข้อรายการนั้นก็ไม่ใช่ความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน แต่จัดว่าเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน (สุวิมล ว่องวานิช, 2562)



ภาพประกอบ 3 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์
ที่มา: สุวิมล ว่องวาณิช (2550)

หมายเหตุ ผลการดำเนินงานในช่องที่ 1 และช่องที่ 2 เป็นจุดแข็งของสถานศึกษา
ผลการดำเนินงานในช่องที่ 3 และช่องที่ 4 เป็นจุดอ่อนของสถานศึกษา

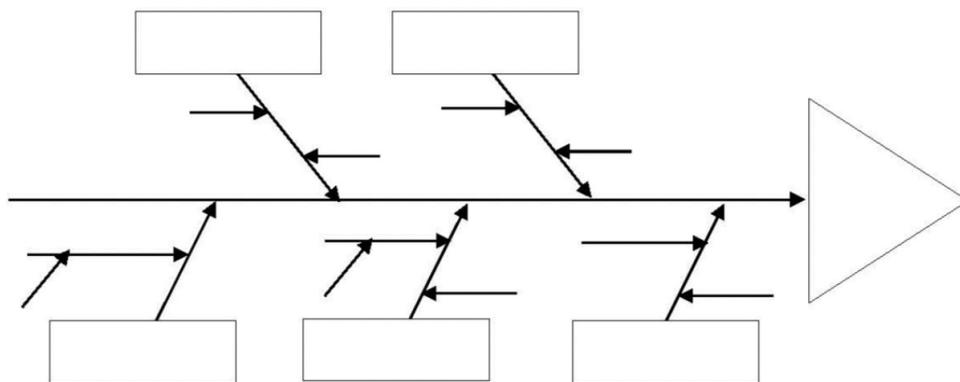
การวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้การจัดลำดับความสำคัญทั้ง priority needs index แบบปรับปรุง (PNI modified) และการวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เพราะทั้ง 2 วิธีจะทำให้ได้สารสนเทศที่ช่วยให้การระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

โดยทั่วไปเมื่อกำหนดความต้องการจำเป็นเสร็จก็มักใช้ความคิดเห็นของตนในการกำหนดวิธีการแก้ไขความต้องการจำเป็น โดยไม่ได้มีการวิเคราะห์ว่าความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุจากอะไร ซึ่งการวิเคราะห์สาเหตุเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (complete needs assessment) ในขั้นตอนที่เรียกว่าการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs analysis) ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นหลังจากที่ระบุความต้องการจำเป็นได้แล้ว (needs identification) และเนื่องจากสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องที่ซับซ้อน มีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายประการ ทำให้มีข้อจำกัดในการสังเคราะห์เลยเป็นเรื่องยากที่จะจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเหล่านั้นให้ครบถ้วนสมบูรณ์ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเทคนิคในการวิเคราะห์สาเหตุ สรุปได้ดังนี้

4.4.1 เทคนิคแผนภูมิก้างปลา (fish boning technique)

สุวิมล ว่องวานิช (2562) กล่าวว่า แผนภูมิแก้งปลาเป็นวิธีที่ง่ายและมีประสิทธิภาพสำหรับวิเคราะห์สาเหตุ โดยแผนภูมิแก้งปลาเป็นการจัดกลุ่มของสาเหตุของปัญหา แล้วระบุสาเหตุย่อยที่ทำให้เกิดปัญหาแต่ละกลุ่ม สาเหตุย่อยใดที่เป็นสาเหตุสำคัญก็ให้วงกลมให้เด่น ดังภาพที่ 3



ภาพประกอบ 4 แผนภูมิแก้งปลา
ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2562)

ข้อดีของเทคนิคแผนภูมิแก้งปลา คือ สามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ และยังสามารถดำเนินการได้ง่าย มีกระบวนการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน ส่วนข้อจำกัดของแผนภูมิแก้งปลา คือ อาจให้ความตรงต่ำ ควรปรับแก้ด้วยการทำซ้ำ ๆ หลายครั้ง และอาจใช้กลุ่มผู้เข้าร่วมมากกว่าหนึ่งกลุ่มเพื่อให้มั่นใจในความเที่ยงและความตรงของผลที่ได้รับ

4.4.2 เทคนิคการวิเคราะห์ FTA (fault tree analysis)

สุวิมล ว่องวานิช (2562) กล่าวว่า การวิเคราะห์ FTA (Fault Tree Analysis) แปลได้ว่า การวิเคราะห์ต้นไม้แห่งความผิดพลาด ซึ่งการวิเคราะห์ FTA ต้องเริ่มที่ การระดมความคิดของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดประเด็นที่ต้องการประเมิน ขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ความสำเร็จ เพื่อกำหนดมิติของสิ่งที่ควรจะเป็นซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นต่อมา คือ การสร้างแผนภาพเชิงตรรกะโดยรวมเหตุการณ์ต่าง ๆ ในระบบที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ โดยกระบวนการวิเคราะห์ FTA สามารถทำได้ทั้งการวิเคราะห์ย้อนหลังหรือการวิเคราะห์เพื่อทำนายไปข้างหน้า ดังภาพที่ 5



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการสร้างแผนภาพต้นไม้ม้า

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2562)

Withkin และ Altschuld (1995 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช (2562)) ชี้ให้เห็นข้อดีของการวิเคราะห์ FTA คือ เป็นเทคนิคที่มีพลังในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการจำเป็นทั้งของปัจจุบันและความต้องการจำเป็นที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถวิเคราะห์ได้ทั้งสาเหตุที่เคยเกิดมาแล้วและที่คาดว่าจะเกิดซึ่งจะนำไปสู่เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนข้อจำกัดของเทคนิคการวิเคราะห์ FTA คือ ต้องใช้ทักษะและระยะเวลาในการวิเคราะห์ที่มาก มีความซับซ้อน และการกำหนดค่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ในบริบททางการศึกษาจะหาข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ยาก โอกาสของการเกิดเหตุการณ์หรือสาเหตุที่นำไปสู่ความล้มเหลว มักใช้ความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้องตัดสิน

4.4.3 การวิเคราะห์ลิสเรล (lisrel analysis)

สุวิมล ว่องวานิช (2562) กล่าวว่า การวิเคราะห์ลิสเรล (lisrel analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่ใช้เพื่อระบุเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยการทดสอบความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การทดสอบค่าไคสแควร์และสถิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อดีและข้อจำกัดของการใช้การวิเคราะห์แบบลิสเรล คือ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติที่ยอมรับในศาสตร์ของการวิจัยและสถิติ ให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรที่เป็นเหตุและผล ทำให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือแต่การวิเคราะห์นี้จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อผู้วิจัยมีทฤษฎีที่ต้องการทดสอบที่เข้มแข็ง ทำให้เป็นข้อจำกัดสำหรับผู้ที่ไม่ชำนาญในการนำไปใช้กำหนดสาเหตุ

การสัมภาษณ์ (Interview)

ความหมายของการสัมภาษณ์

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2543) กล่าวว่า การสัมภาษณ์เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสนทนาซักถามและโต้ตอบแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้สัมภาษณ์มีการเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตบุคลิกภาพ กริยาท่าทาง การพูด เจตคติ ขณะที่สัมภาษณ์เพื่อนำมาพิจารณาสรุปผลตามปัญหาการวิจัยที่กำหนดไว้

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ณรงค์ โภธิ์พฤษานันท์ (2557) กล่าวว่า การสัมภาษณ์เป็นการรวบรวมข้อมูลแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) อาศัยการสนทนาซักถามระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ควรมีมนุษยสัมพันธ์ค่อนข้างสูง จึงทำให้การสัมภาษณ์บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

สมชาย วรภิเษมสกุล (2554) สรุปว่า เป็นการสนทนาอย่างมีจุดประสงค์ระหว่างผู้เก็บข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ต้องการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสัมภาษณ์ (Interview) หมายถึง การสนทนาอย่างมีจุดประสงค์เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสนทนาซักถามและโต้ตอบแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ต้องการ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ควรมีมนุษยสัมพันธ์ค่อนข้างสูง จึงจะทำให้การสัมภาษณ์บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ประเภทของการสัมภาษณ์

1. รูปแบบ/โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ Kerlinger (2000); เกียรติสุดา ศรีสุข (2557); ณรงค์ โภธิ์พฤษานันท์ (2557); ยุทธ ไทยวรรณ (2550) ดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาก่อน เพื่อใช้เป็นกรอบของคำถามในการสัมภาษณ์ที่เหมือนกันกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนหรือกลุ่ม แบบสัมภาษณ์มีประเด็นคำถามที่กำหนดขึ้นไว้ในการสนทนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนหรือมีการเรียงลำดับก่อนหลังในการสัมภาษณ์ไว้เป็นอย่างดีจนถึงคำถามสุดท้าย เป็นวิธีการที่ง่ายสำหรับการนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลและเหมาะสมกับผู้สัมภาษณ์ที่ยังไม่มีประสบการณ์มากเพียงพอ

1.2 การสัมภาษณ์แบบใช้แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (Non-Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้เพียงประเด็นหรือหัวข้อที่กำหนดขึ้นมาก่อนอย่างกว้าง ๆ เพียงประเด็นหลัก ๆ ส่วนประเด็นย่อยมีการเพิ่มเติมระหว่างการสนทนา โดยผู้สัมภาษณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ไม่มีการเรียงลำดับคำถามไว้แน่นอนตายตัว ไม่จำเป็นต้องถามคำถามเหมือนกันทุก

คน ทำให้เกิดความยืดหยุ่น และเปิดกว้าง มากกว่าแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและลึกซึ้งในการนำมาพิจารณาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเหมาะกับผู้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ระดับความยืดหยุ่น Merriam (1998); สมชาย วรภิเษมสกุล (2554) ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Highly Structured) เป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้แบบสัมภาษณ์ที่กำหนดประเด็นคำถามไว้เป็นแนวทางอย่างชัดเจน คล้าย ๆ กับการใช้แบบสอบถาม เพียงแต่เป็นการสนทนาแทนการเขียนตอบ โดยจะมีสร้างแบบฟอร์มที่มีส่วนของคำถามและช่องว่างให้บันทึกคำตอบ

2.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) เป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้ประเด็นคำถามที่มีกรอบกว้าง ๆ หรือเป็นการใช้คำถามปลายเปิดในการซักถาม โดยอาจมีแนวทางคำถามไว้เป็นแนวทางสัมภาษณ์ไว้บ้าง เหมาะกับผู้วิจัยที่มีประสบการณ์ไม่มากนัก

2.3 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีแบบฟอร์ม จะใช้การสนทนาอย่างเป็นธรรมชาติตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิจารณญาณของผู้สัมภาษณ์ที่จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงในการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์มีอิสระในการตอบคำถาม มักใช้วัดแนวความคิดความรู้สึกที่อยู่ในระดับลึก ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์

3. จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ Merriam (1998); Van Dalen (1979); ฝ่องพรรณ ตรียมงคล (2543); สมชาย วรภิเษมสกุล (2554); สุวิมล ติรกันันท์ (2551) ได้แก่

3.1 การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Individual Interview) เป็นการสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ 1 คนต่อผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน

3.2 การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มหรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

หลักการสัมภาษณ์ที่ดี

เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักการในการปฏิบัติ เกียรติสุดา ศรีสุข (2557); สมชาย วรภิเษมสกุล (2554) ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนว่าในว่าต้องการข้อมูลอะไร และหัวข้อสัมภาษณ์ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

2. ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมตัวและวัสดุอุปกรณ์ในการสัมภาษณ์ให้พร้อม โดยผู้ให้สัมภาษณ์ต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนและลึกซึ้ง มีการสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก พร้อมทั้งจัดเตรียมอุปกรณ์ให้พร้อม เช่นสมุด ปากกา ดินสอ เทปบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป

3. มีการคัดเลือกผู้สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการอย่างได้อย่างแท้จริง มีการการศึกษาประวัติเป็นรายบุคคลว่ามีความสัมพันธ์กับข้อมูลที่ต้องการสัมภาษณ์หรือไม่
4. ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรขึ้นำการตอบไปทางใดทางหนึ่ง ควรหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง เป็นผู้ฟังที่ดีไม่ขัดจังหวะผู้ให้สัมภาษณ์ และพยายามนำผู้ถูกสัมภาษณ์ไปสู่เป้าหมายเพื่อได้ของข้อมูลที่ต้องการมากที่สุด
5. การสัมภาษณ์ถามด้วยภาษาที่ง่ายเหมาะกับผู้ตอบ และหลีกเลี่ยงคำถามที่ทำให้ผู้ตอบรู้สึกอึดอัดใจ

บริบททั่วไปของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2540 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ที่กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้คำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลักและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ส่งผลให้ในระยะแรกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษาอยู่ในเขตเดียวกัน ต่อมาในปีพุทธศักราช 2553 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 (ฉบับที่ 2) เนื่องจากที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดความไม่คล่องตัวและเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษา จึงควรแยกเขตพื้นที่การศึกษออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีอันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ทำให้กระทรวงศึกษาประกาศปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 ทำให้มีการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต ทั่วประเทศ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เป็นหน่วยงานทางด้านการศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาพื้นที่รับผิดชอบจังหวัดบุรีรัมย์ มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง (รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้ง ในส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของส่วนราชการพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 ได้นำแนวคิดการบริการจัดการภาครัฐแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และโครงการ(Project) ขับเคลื่อนแผนงานและแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

ปัจจุบันกฎหมายดังกล่าวได้กำหนดให้ส่วนราชการ (สพม.บุรีรัมย์) จัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการเป็นแผน 5 ปี และตามมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 กำหนดให้หน่วยงานทบทวนและจัดทำเป็นแผน 3 ปี โดยมีห้วงระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ข้อมูลพื้นฐานด้านกายภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ตั้งอยู่ที่ ถนนนิเวศ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พื้นที่บริการทั้งหมด จำนวน 23 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ อำเภอยางชุมน้อย อำเภอพลับพลาชัย อำเภอบ้านด่าน อำเภอชำนิ อำเภอหนองหงส์ อำเภอนางรอง อำเภอประโคนชัย อำเภอพุทไธสง อำเภอนาโพธิ์ อำเภอแคนดง อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ อำเภอโนนสุวรรณ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอโนนดินแดง อำเภอลำปลายมาศ อำเภอสตึก อำเภอกระสัง อำเภอคูเมือง อำเภอละหานทราย อำเภอบ้านกรวด และอำเภอหนองกี่ หมายเลขโทรศัพท์ 044-612408 หมายเลขโทรสาร 044-612644 Website : WWW.ssbr.go.th

วิสัยทัศน์ : สพม.บุรีรัมย์ พื้นที่ปลอดภัย ได้คุณภาพมาตรฐาน

พันธกิจ

1. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงตามแนวคิด No Child left Behind (NCLB)
4. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ค่านิยมองค์กร : ยิ้มรับ ฉับไว ใส่ใจบริการ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งตนเองและปรับตัวต่อการเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

2. ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดค่านิยมหลัก 12 ประการ ในกา
3. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ครูเป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู น้อมนำพระราชดำรัสให้ครูรักเด็ก เด็กรักครู มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด “No Child Left Behind” (NCLB) เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและทักษะในการใช้เทคโนโลยี
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
6. สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการและจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพร่วมกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีการเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นโรงเรียนนวัตกรรม
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุคใหม่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สร้างเครือข่ายและวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ 2 การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 3 การขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตามแนวคิด “No Child Left Behind” (NCLB)

กลยุทธ์ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีจุดเน้น คือการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามแนวคิด “ไม่มีเด็กคนใด ถูกทอดทิ้งไว้ข้างหลัง” No Child Left Behind (NCLB)

การแบ่งส่วนราชการ

ในปีพุทธศักราช 2560 ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการในระดับภูมิภาคโดยคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560 เพื่อให้การดำเนินการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปด้วยความเหมาะสมกับภารกิจ ปริมาณ และคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 9 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบาย

และแผนกลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายใน และในปี พุทธศักราช 2561 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) โดยตั้งกลุ่มกฎหมายและคดี ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในระบอบราชการ และสนับสนุนระบบงานกฎหมายและคดีนโยบายและแผนของรัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยปฏิบัติงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกาศดังกล่าวได้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มอำนาจการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนาจการ
- 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- 1.4 จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร
- 1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร
- 1.6 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.7 ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- 1.8 ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีใช้งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
- 1.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 จัดทำนโยบายและ แผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

2.3 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตาม

2.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล

3.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

3.3 ดำเนินงานสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

3.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.5 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

4.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

4.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

4.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์

4.5 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

4.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1 วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

5.3 วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.4 ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนเงินเดือนการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.5 จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

5.6 จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

5.7 ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ

5.8 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

5.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.1 ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง (ข) ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

6.2 ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไป ตามมาตรฐานวิชาชีพ

6.3 ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศ หรือต่างประเทศ

6.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

7.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

7.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

7.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

7.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมินติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

7.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

7.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อวัตกรรมการนิเทศทางการศึกษา

7.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

7.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.1 ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา

8.2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (ค) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

8.3 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

8.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ และจรรยาบรรณ

8.5 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

8.6 ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

8.7 ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาคาไรใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

8.8 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

8.9 ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

8.10 ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น

8.11 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

8.12 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

9. หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

9.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน

9.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

9.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

9.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

9.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

10. กลุ่มกฎหมายและคดี ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

10.1 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการมีวินัยและรักษาวินัย

10.2 ดำเนินการสืบสวนเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน

10.3 ดำเนินการสอบสวนเกี่ยวกับวินัยและการตรวจพิจารณาวินัย

10.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์

10.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาร้องทุกข์

10.6 ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่.

10.7 ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ๆ ของรัฐ

10.8 ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

10.9 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อมูลและติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางานกฎหมายและงานคดีของรัฐ

10.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วยสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งระดับการจัดการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ดูแลรับผิดชอบ 23 อำเภอ จำนวน 66 โรงเรียน จัดการบริหารโรงเรียนในเขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียนเป็น 9 สหวิทยาเขต ซึ่งมีรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตาราง 6 จำนวนโรงเรียนในสังกัดแยกตามสหวิทยาเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ที่	สหวิทยาเขต	จำนวนโรงเรียน
1	เมืองบุรีรัมย์	10
2	ลำปลายมาศ	7
3	กระสัง	6
4	ประโคนชัย	7
5	นางรอง	8
6	หนองกี่	6
7	ละหารทราย	7
8	พุทไธสง	7
9	สตึก	8
รวม		66

ตาราง 7 จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาด (จำนวนนักเรียน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ที่	ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
1	ขนาดเล็ก (119 คน ลงมา)	0
2	ขนาดกลาง (120 – 719)	37
3	ขนาดใหญ่ (720 – 1,679)	16
4	ขนาดใหญ่พิเศษ (1,680 คนขึ้นไป)	13
รวม		66

ตาราง 8 จำนวนผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
บุรีรัมย์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์		โรงเรียนในสังกัด จำนวน 66 โรงเรียน	
ตำแหน่ง	จำนวน(คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ	1	ผู้อำนวยการโรงเรียน	65
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ	4	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	98
ศึกษานิเทศก์	14	สายครูผู้สอน	3,054
รวม	19	รวม	3,217

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ปาฐ์ ไกรวิญญู (2561) ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาและการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว และ 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีอธิบายขยายความ (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Collection) ร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Collection) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนที่มีการเปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 240 โรงเรียน ทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาและการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติเชิงบรรยาย คือ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. กรอบแนวคิดการบริหาร

โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัดและประเมินผล กรอบแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย การพัฒนานักเรียนในด้านดังต่อไปนี้ 1) การตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness) 2) การตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) 3) ความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) 4) สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) 5) ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) 6) การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) 7) การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) 8) แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation) 2. สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.5735$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.5777$) 3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลักคือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว 2) ยกระดับการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว และ 3) ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

นิภาพร สุวัฒนวนิช (2562) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการใช้ Agile ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือเพื่อศึกษาอุปสรรคและข้อจำกัดในการทำงานแบบ Agile ในองค์กร และค้นหาแนวทางในการนำ Agile ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานโดยใช้ Agile ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 6 คน แบบสัมภาษณ์ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ณ ตอนนี้องค์กรยังไม่ได้เป็น Agile เต็มรูปแบบ และมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประเด็น เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อจำกัดของเวลาที่ต้องรีบออกผลิตภัณฑ์ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน กระบวนการทางความคิดของพนักงานที่ไม่เปิดใจในการทำงานร่วมกันและการยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม ๆ ผู้คุมโครงการไม่มีอำนาจสั่งการมากพอ ทำให้การติดตามงานเป็นไปอย่างล่าช้า บางครั้งการที่มีอำนาจสั่งการ ทำให้พนักงานไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม Agile จะประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ เริ่มต้นจากนโยบายขององค์กรที่พร้อมจะขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันและร่วมมือกันทุกฝ่าย ตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ และทำให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญและนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

งานวิจัยต่างประเทศ

McKenzie (2012) ศึกษาเกี่ยวกับ การเรียนรู้การนำองค์กรแห่งความรู้ : การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (Leadership Agility) โดยมุ่งเน้นการระบุนวิธีการที่ภาวะผู้นำสามารถมีบทบาทเชิงบวกต่องานด้านองค์ความรู้ และศึกษาแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรและความคล่องแคล่วในการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ในภาวะผู้นำภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างการเป็นผู้นำอย่างคล่องแคล่วโดยปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ ทำได้โดยการทบทวนและเรียนรู้จากการปฏิบัติการเป็นผู้นำในแต่ละวันของตนและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เน้นการกำจัดนิสัยที่ไม่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และพัฒนาความยืดหยุ่นเพื่อแทรกแซงด้วยอำนาจอ่อน (Soft Power) เพื่อสร้างสมดุลใหม่ให้กับระบบ ผ่านการแทรกแซงขนาดเล็กแต่เป็นจุดประกาย แทนที่จะใช้อำนาจแบบที่มีการสั่งการ

Swisher (2013) ศึกษาเกี่ยวกับ Learning Agility: The “X” Factor in Identifying and Developing Future Leaders โดยมีจุดประสงค์การวิจัยคือการรับมือกับ ผู้นำในปัจจุบันและในอนาคตที่ต้องเป็นผู้นำที่มีความคล่องแคล่ว (Agile Leaders) โดยต้องมีความคิดริเริ่มและสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ ความสามารถนี้จะทำงานได้ดีภายใต้สภาวะที่เต็มไปด้วยความท้าทาย และสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงตามหาประสบการณ์ที่หลากหลายและได้สะสมบทเรียนมากมาย และบทเรียนนั้นได้ขยายกลายเป็นวิธีที่หลากหลายในการมองปัญหา และคิดหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์



บทที่ 3

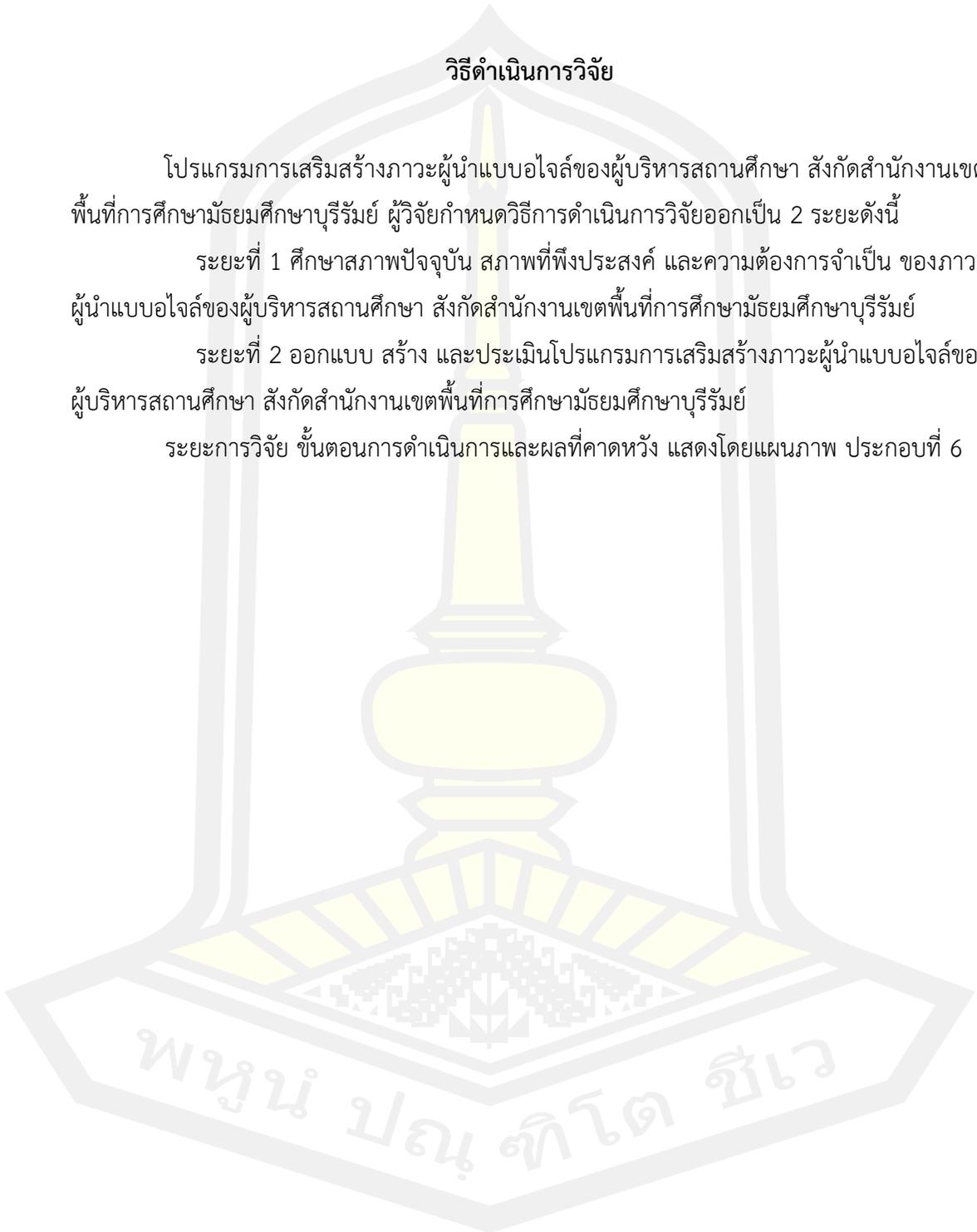
วิธีดำเนินการวิจัย

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะดังนี้

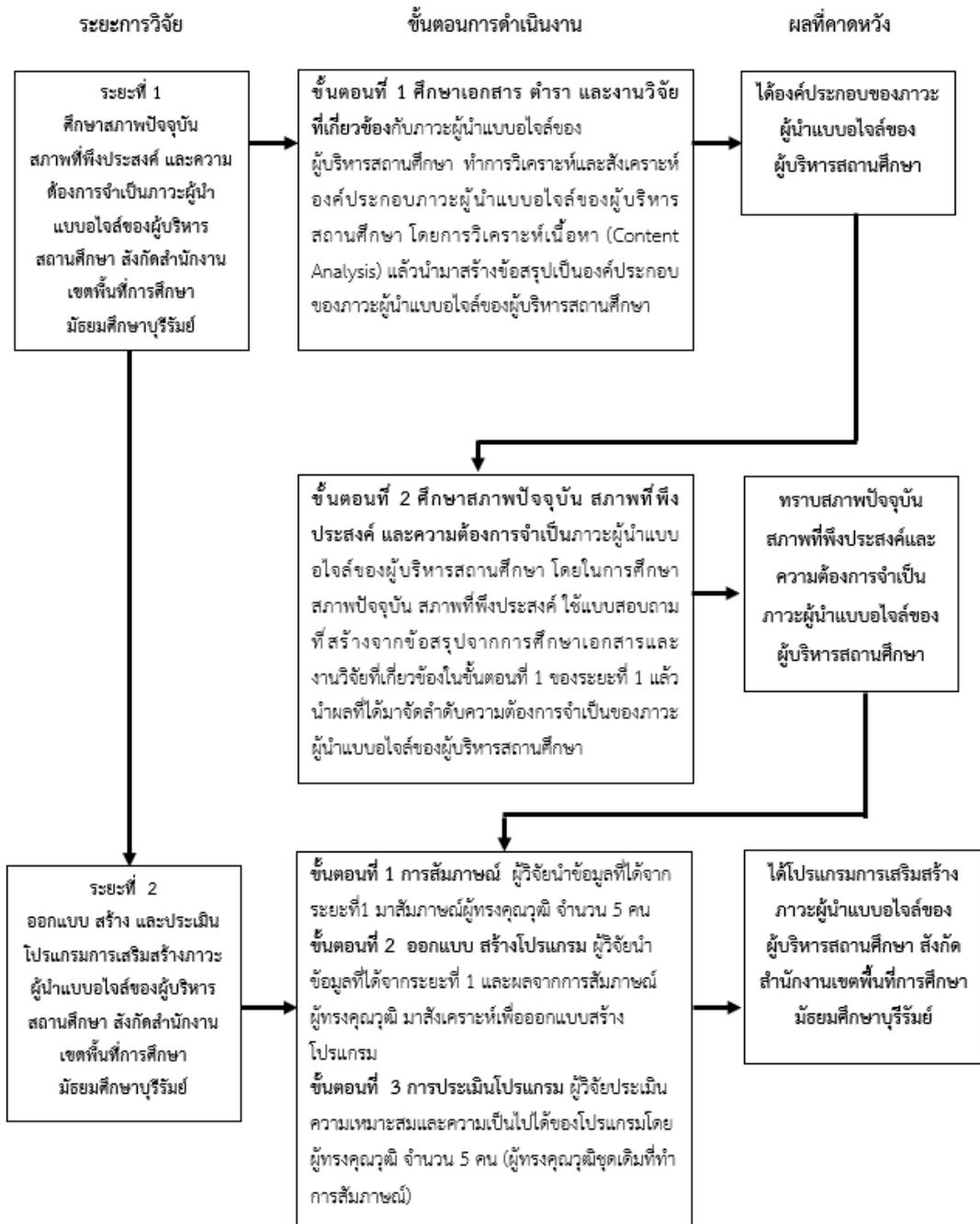
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ประกอบที่ 6



การวิจัยเรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาสร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากข้อสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างแบบจำลองหรือกรอบแนวคิดก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการตอบแบบสอบถาม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 163 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,054 คน รวมทั้งสิ้น 3,217 คน จากโรงเรียน 66 แห่ง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2565

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา จำนวน 350 คน ดังตาราง 9

ตาราง 9 การสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
กลาง	49	702	751	5	76	82
ใหญ่	50	772	822	5	84	89
ใหญ่พิเศษ	64	1,580	1,644	7	172	179

ขนาดของ สถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
รวม	163	3,054	3,217	18	332	350

ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05

2. การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบเลือกตอบไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยใช้ข้อคำถามและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดเข็มทิศความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) ของ Joiner และ Joiner and Josephs (2007) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale) คือ

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 สร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากผลการศึกษามาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำเครื่องมือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ค่าที่ได้คือ .08 – 1.00 โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเป็นอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก ทางด้านการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 1 คน

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ ตำแหน่งอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่งอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

3. ดร.ศักดิ์ดา คำโส ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนสะแกพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด) การบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

4.นายศุภฤกษ์ พลายงาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองแกพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ วุฒิกการศึกษาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

5.ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ ตำแหน่งอาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วุฒิกการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

3.2.5 นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับครูและผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่เป็นกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบประเมินเป็นรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) และเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.8 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น โดยนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach'Alpha Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด,2553) ผลค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน .97 และค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์ .99

3.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ดังนี้

4.1 บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้ว เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางช่องทางออนไลน์ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 350 ฉบับ

5. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัสให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint ของบุญชม ศรีสะอาด (2553) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3 นำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาคำนวณหาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNImodified) โดยใช้สูตรคำนวณด้วยเทคนิค Modified Priority Need Index (PNI modified) นงลักษณ์ วิรัชชัย (2543); สุวิมล ว่องวานิช (2550) นำผลที่ได้ไปใช้ในออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ
f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
N แทน จำนวนคนทั้งหมด

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ,

2558)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
x แทน คะแนนแต่ละตัว
n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม
 \sum แทน ผลรวม

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

6.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

6.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

6.2.4 การวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น ได้นำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI) เพื่อจัดลำดับความต้องการความจำเป็น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550: 279) โดยการคำนวณสูตรดังต่อไปนี้

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

เมื่อ PNI แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงิล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ไปออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบอโงิลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงิลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงิลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะที่ 1 มาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ อโงิลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบ สร้างโปรแกรม ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการ การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น และผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาสังเคราะห์เพื่อออกแบบ สร้างโปรแกรม

การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรม ผู้วิจัยประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะภาวะผู้นำแบบบอโจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมที่ทำการสัมภาษณ์)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบบอโจล์ จำนวน 2 คน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบบอโจล์จำนวน 2 คน

3. คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก และผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบบอโจล์ จำนวน 1 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย

- 1.) ดร.กฤษ ละมุลมอญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
- 2.) นายบุญชาย โขรัมย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
- 3.) นายไพบุลย์ มั่นยืน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกระสังพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
- 4.) นายจินดา กรองทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนลำดวนพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
- 5.) ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช ตำแหน่งอาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

2.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (คุณสมบัติและผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมกับการสัมภาษณ์ในข้อ 2.1)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

3.1.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ดังนี้

3.1.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ งานวิจัยเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ และการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.1.2.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ โดยใช้ประเด็นของการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

3.1.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.1.2.4 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 การประเมินโปรแกรม

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

3.2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมินโปรแกรม

3.2.2.2 ร่างแบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบในการสร้าง

3.2.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.2.4 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1.1 ขอนหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1.2 ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยเดินทางไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4.2 การประเมินโปรแกรม

4.2.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอนหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

4.2.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

5. การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 การจัดการข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

5.1.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของผลการสัมภาษณ์

5.1.1.2 สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.1.2 การจัดการข้อมูลการประเมินโปรแกรม

5.1.2.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.1.2.2 กำหนดรหัสให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์แบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Approach)

5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินโปรแกรม ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. 2558)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x แทน คะแนนแต่ละตัว

n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

\sum แทน ผลรวม

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

6.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

6.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย
กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

- N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D (Degree of Success) แทน สภาพปัจจุบัน
I (Important) แทน สภาพที่พึงประสงค์
PNI_{Modified} แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ
แบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.2 ผลการสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบ
อใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย ตำแหน่ง
เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และขนาดสถานศึกษา ผลปรากฏ
ดังตารางที่ 12

ตาราง 10 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n=350)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	6	1.7
รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา	0	0
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	11	3.1
ครู	333	95.2
รวม	350	100
เพศ		
ชาย	167	47.7
หญิง	183	52.3
รวม	350	100
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	20	5.7
26 – 30 ปี	57	16.3
31 – 35 ปี	73	20.9
36 – 40 ปี	60	17.1
41 – 45 ปี	52	14.9
46 – 50 ปี	48	13.7

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n=350)	ร้อยละ
51 – 55 ปี	23	6.6
56 ปีขึ้นไป	17	4.9
รวม	350	100
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	232	66.3
ปริญญาโท	112	33.0
ปริญญาเอก	6	1.7
รวม	350	100
ระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	61	17.4
6 – 10 ปี	94	26.9
11 – 15 ปี	72	20.6
16 – 20 ปี	51	14.6
21 – 25 ปี	21	6.0
26 – 30 ปี	25	7.1
31 – 35 ปี	22	6.3
36 – 40 ปี	4	1.1
41 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	350	100
ขนาดสถานศึกษา		
โรงเรียนขนาดกลาง	82	23.4
โรงเรียนขนาดใหญ่	89	25.4
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	179	51.2
รวม	350	100

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 95.2 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.3 อายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.9 วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.3 ระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.9 และอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 51.2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบ อดิเรกซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ซึ่งวิเคราะห์ทั้งรายชื่อและรายด้าน ผลปรากฏดังตารางที่ 13

ตาราง 11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอดิเรกซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอดิเรกซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับความเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความเห็น		
1. ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility)	3.12	0.55	ปานกลาง	4.90	0.184	มากที่สุด	0.570	1
2. ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)	3.13	0.55	ปานกลาง	4.90	0.171	มากที่สุด	0.565	2
3. ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)	3.16	0.54	ปานกลาง	4.91	0.172	มากที่สุด	0.554	3
4. ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)	3.20	0.57	ปานกลาง	4.92	0.161	มากที่สุด	0.536	4
รวม	3.15	0.55	ปานกลาง	4.91	0.17	มากที่สุด	0.556	

จากตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบอดิเรกซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.15) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.91) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอจีล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) มีความจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.570) รองลงมาคือ ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) (PNI_{modified} = 0.565) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) (PNI_{modified} = 0.554) และความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) (PNI_{modified} = 0.536)

ตาราง 12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอจีล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility)

ความคล่องแคล่วในด้าน บริบท (Context - setting Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
1. ผู้บริหารมีความสนใจ สภาพแวดล้อมและ รายละเอียดของ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา	3.10	0.68	ปาน กลาง	4.91	0.33	มาก ที่สุด	0.584	1
2. ผู้บริหารสามารถ คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก สถานศึกษา	3.14	0.71	ปาน กลาง	4.90	0.30	มาก ที่สุด	0.561	4
3. ผู้บริหารมีทักษะในการ สังเกตและสามารถ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก สถานศึกษาในสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น	3.10	0.70	ปาน กลาง	4.87	0.34	มาก ที่สุด	0.571	3

ความคล่องแคล่วในด้าน บริบท (Context - setting Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่าง ๆ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา	3.15	0.71	ปานกลาง	4.91	0.28	มากที่สุด	0.559	5
5. ผู้บริหารสามารถระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์ และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน	3.10	0.67	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.571	3
6. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้องชัดเจน	3.16	0.70	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.557	5
7. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาพร้อมทั้งสามารถตีและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนได้อย่างน่าเชื่อถือ	3.11	0.68	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด	0.572	2
8. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับส	3.14	0.71	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด	0.557	5

ความคล่องแคล่วในด้าน บริบท (Context - setting Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร								

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในบริบท (Context - setting Agility) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้บริหารมีความสนใจสภาพแวดล้อมและรายละเอียดของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.584) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งสามารถตีและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนได้อย่างน่าเชื่อถือ (PNI_{modified} = 0.572) ผู้บริหารมีทักษะในการสังเกตและสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น และผู้บริหารสามารถระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์ และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน (PNI_{modified} = 0.571) ส่วนผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่าง ๆ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้องชัดเจน และผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{modified} = 0.557)

ตาราง 13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบโวล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1.ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ	3.09	0.69	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด	0.583	1
2.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.15	0.71	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.562	7
3.ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.13	0.69	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด	0.569	5
4.ผู้บริหารมีวิธีการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจให้มีการยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.14	0.71	ปานกลาง	4.88	0.32	มากที่สุด	0.554	9
5.ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อ สื่อสาร	3.14	0.69	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.567	6

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา								
6.ผู้บริหารสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.10	0.71	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด	0.577	2
7.ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างเครือข่ายกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.11	0.72	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.576	3
8.ผู้บริหารมีวิธีการตัดสินใจที่หลากหลายและเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.14	0.77	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.561	8
9.ผู้บริหารสามารถประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของผู้บริหารกับวัตถุประสงค์ของผู้มี	3.17	0.70	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด	0.543	11

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่ มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
ส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา ได้อย่างคล่องแคล่ว								
10.ผู้บริหารมีความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุผล ด้วยความเข้าใจในความ แตกต่างระหว่างพฤติกรรม ขีดความสามารถ และ ความต้องการพื้นฐานของ แต่ละบุคคล	3.12	0.70	ปาน กลาง	4.91	0.28	มาก ที่สุด	0.574	4
11.ผู้บริหารสร้างความพึง พอใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	3.14	0.71	ปาน กลาง	4.90	0.30	มาก ที่สุด	0.561	8
12.ผู้บริหารมีการใช้เทคนิค วิธีการที่เหมาะสมในการ จัดการกับ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาเมื่อมีมุมมอง ความคิดที่ต่างกัน	3.17	0.67	ปาน กลาง	4.91	0.28	มาก ที่สุด	0.549	10

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วน
เสีย (Stakeholder Agility) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ
มากที่สุดทุกข้อ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนได้

ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.583$) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.577$) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างเครือข่ายกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{\text{modified}} = 0.576$) ส่วนผู้บริหารสามารถประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของผู้บริหารกับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างคล่องแคล่ว มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.543$)

ตาราง 14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโจลซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาและสนใจที่จะพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.16	0.72	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด	0.554	6
2. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างมีวิจาร์ณญาณ และนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตนเอง	3.15	0.71	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.556	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับกับการ	3.14	0.71	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด	0.564	1

ความคล่องแคล่วในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในปัจจุบัน สามารถ ใช้แนวคิดที่สร้างสรรค์และ กลยุทธ์ใหม่ๆในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษา								
4.ผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญ กับปัญหา สามารถคิด แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์	3.14	0.67	ปาน กลาง	4.90	0.31	มาก ที่สุด	0.561	2
5.ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู สามารถนำความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่าง สร้างสรรค์ เกิดผลดีในการ พัฒนาสถานศึกษาได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.15	0.72	ปาน กลาง	4.91	0.29	มาก ที่สุด	0.559	3
6.ผู้บริหารสนับสนุนการ ผลิต และติดตามการใช้สื่อ การเรียนการสอน การจัด แหล่งเรียนรู้ให้เหมาะสม กับผู้เรียน	3.17	0.67	ปาน กลาง	4.91	0.28	มาก ที่สุด	0.549	8
7.ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์ และพัฒนาผลงานเพื่อให้ เกิดผลดีต่อสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	3.17	0.72	ปาน กลาง	4.91	0.28	มาก ที่สุด	0.549	8
8.ผู้บริหารสามารถ	3.17	0.70	ปาน	4.89	0.33	มาก	0.543	9

ความคล่องแคล่วในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ได้ อย่างเป็นระบบ			กลาง			ที่สุด		
9.ผู้บริหารมีวิธีในการ ปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่ หลากหลายน่าสนใจ โดย การนำสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เข้ามาใช้ได้ อย่างคล่องแคล่ว	3.16	0.68	ปาน กลาง	4.90	0.30	มาก ที่สุด	0.551	7
10.ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมา ประยุกต์ใช้กับความรู้ ใหม่ๆ ประกอบกับข้อมูล การตัดสินใจอย่างมี คุณภาพ	3.18	0.70	ปาน กลาง	4.95	0.23	มาก ที่สุด	0.557	4
11.ผู้บริหารสามารถนำ ความรู้ และประสบการณ์ ที่ได้จาก การศึกษา ค้นคว้ามา พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อ เป็นเครื่องมือ และใช้เป็น แนวทางในการบริหารงาน	3.17	0.70	ปาน กลาง	4.88	0.33	มาก ที่สุด	0.539	10

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สามารถใช้แนวคิดที่สร้างสรรค์และกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI modified = 0.564) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา สามารถคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ (PNI_{modified} = 0.561) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครู สามารถนำความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (PNI_{modified} = 0.559) ส่วนผู้บริหารสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้ามาพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือ และใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{modified} = 0.539)

ตาราง 15 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งทางกาย วาจา ใจ	3.16	0.69	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด	0.547	2
2. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	3.19	0.69	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.542	4
3. ผู้บริหารรู้และเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง และมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	3.21	0.71	ปานกลาง	4.93	0.27	มากที่สุด	0.536	6

ความคล่องแคล่วในภาวะ ผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
4.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง แล้วมีการสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์ เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง	3.18	0.71	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด	0.550	1
5.ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา สามารถกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.19	0.73	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด	0.539	5
6.ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง โดยวางแผนที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต	3.19	0.70	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.542	4
7.ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา	3.21	0.70	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด	0.536	6
8.ผู้บริหารใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	3.18	0.72	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด	0.544	3
9.ผู้บริหารค้นคว้าหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ และฝึกฝนการทำสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งเดิม	3.29	0.78	ปานกลาง	4.90	0.40	มากที่สุด	0.489	7

ความคล่องแคล่วในภาวะ ผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น		
เพื่อพัฒนาความสามารถให้ ชำนาญ								

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง แล้วมีการสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.550) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งทางกาย วาจา ใจ (PNI_{modified} = 0.547) และผู้บริหารใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (PNI_{modified} = 0.544) ส่วนผู้บริหารค้นคว้าหาความรู้สร้างความรู้ใหม่ และฝึกฝนการทำสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งเดิมเพื่อพัฒนาความสามารถให้ชำนาญ มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{modified} = 0.489)

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

“... วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs) และการระดมสมอง (Brain Stoming) ส่วนวิธีอื่น ๆ ก็สามารถใช้ในการเสริมสร้างได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับความถนัดและความสนใจของผู้ที่ต้องการเสริมสร้างในการเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ...”

(กฤษ ละมุลมอญ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2565)

“... การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษานั้น แต่ละวิธีการขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสมในช่วงเวลานั้น ๆ ทุกวิธีการล้วนแล้วแต่มีส่วนที่ช่วยให้การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ในส่วนของการฝึกอบรม การบรรยาย และการศึกษาด้วยตนเอง ต้องอาศัยความตั้งใจและมีวินัยของตนเองให้มาก ส่วนการศึกษาเฉพาะกรณี และการติดตามการสังเกตนั้นค่อนข้างที่จะต้องใช้เวลา และวิธีการที่มีความกระชับและนำไปใช้ได้เลย คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาการประสานงาน และการระดมสมอง...”

(บุญชาย ไชยรัมย์, ผู้ให้สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2565)

“...ภาวะผู้นำแบบอโงะลั ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วในการบริหารงานให้ทันต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นวิธีในการเสริมสร้างทั้ง 9 วิธีนี้นั้นมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แตกต่างกันไป ในส่วนของวิธีที่ผู้บริหารมักใช้ในการเสริมสร้างตนเอง อาทิเช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง และการศึกษาการประสานงาน ส่วนวิธีการอื่น ๆ ก็ใช้ในการเสริมสร้างเช่นเดียวกัน แต่อาจจะพบได้น้อยหรือได้มาก ขึ้นอยู่กับกระบวนการภายในตัวของผู้บริหารด้วย...”

(ไพบุลย์ มั่นยืน, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2565)

“...การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ถือได้ว่าเป็นประโยชน์มากกับการบริหารงานในปัจจุบัน ส่วนวิธีการเสริมสร้างนั้นเห็นด้วยกับทั้ง 9 วิธี ซึ่งค่อนข้างเยอะ ทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัของตนเองได้อย่างหลากหลายและตรงกับความต้องการ แต่วิธีการที่พบได้บ่อย คือ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ...”

(จินดา กรองทอง, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2565)

“...วิธีในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาในด้านของภาวะผู้นำแบบอโงะลันั้น ต้องเป็นวิธีที่เชื่อมโยงกับปัจจุบัน เป็นวิธีที่เกิดขึ้นได้ง่ายสามารถเสริมสร้างได้ตลอดเวลาและมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากวิธีการเหล่านี้มีกระบวนการคิดและมีคำตอบที่สอดคล้องกับปัจจุบัน ส่วนการบรรยาย การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การประสานงาน การศึกษาเฉพาะกรณี การสังเกต/การติดตาม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารต้องใช้เวลาและมีความมุ่งมั่นเฉพาะตัว แต่ท้ายที่สุดแล้วทั้ง 9 วิธีนี้สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารได้...”

(ศรีเพ็ญ พลเดช, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2565)

2.2 ผลการสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1. หลักการ

ประเทศไทยได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไป ซึ่งสถานการณ์นี้ก็เรียกได้ว่าเป็น “VUCA World” (Namprom, 2019) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมรับมืออย่างไร เพื่อให้ทัน ซึ่งต้องปรับแนวทาง คิดใหม่ ทำใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกที่มีการขับเคลื่อนด้วยความเร็ว ความคล่องแคล่ว (Agility) ดังนั้นแล้ว สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนสถานศึกษาปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและให้เป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งตัวแปรสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีศักยภาพและมีพลังในทางบวกจะทำให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาอย่างคล่องตัวและมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญในทุก ๆ วัน โดยอาศัยแนวคิดความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) เป็นหลัก

ความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) คือความสามารถในการนำผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นเรื่องปกติธรรมดา โดยต้องพิจารณามุมมองที่หลากหลายและลำดับความสำคัญ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ล้วนจำเป็นต้องมีขั้นตอนของการรับรู้ที่เพิ่มมากขึ้นและความตั้งใจที่จะเพิ่มประสิทธิภาพอย่างทันทั่วทั้งที่ คือการก้าวถอยจากสิ่งที่ให้ความสำคัญ รับมุมมองที่กว้างขึ้น และนำแนวคิดใหม่ผสมผสานในสิ่งที่จะกระทำต่อไป (Joiner, 2009: 29) จากงานวิจัยของ Joiner and Josephs (2007: 32) พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความสับสนอลหม่าน (Turbulent Organizational Environments) มีขีดความสามารถร่วมกัน 4 ประการที่เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ได้แก่ ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) จะทำให้ความสามารถในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้สร้างกรอบความคิดริเริ่มที่จำเป็นต้องลงมือทำ และช่วยทำให้ผลลัพธ์ที่ต้องทำให้สำเร็จชัดเจนมากขึ้น

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) เพิ่มความสามารถในการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในแบบที่สร้างแรงสนับสนุนให้กับความคิดริเริ่มผู้นำ ความคล่องแคล่ว ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ทำให้

สามารถปรับเปลี่ยนปัญหาที่ผู้นำเผชิญให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) เป็นความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองให้เป็นโอกาสในการพัฒนาให้เป็นผู้ผู้นำในแบบที่อยากจะเป็น

ด้วยบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดจำนวน 66 โรงเรียน และการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ มีการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารระดับล่างได้นำแผนงานไปปฏิบัติ พบว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน แต่มีความคล่องแคล่วในการดำเนินงาน และการประสานงานในสถานการณ์ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครืออยู่ในระดับปานกลาง เพราะในปัจจุบันการบริหารจัดการภายในองค์กรจะต้องมีความคล่องตัวและมีความรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต (กฤษ ละครมอญ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2565) ดังนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องประกอบไปด้วยความรู้ในการบริหารและต้องมีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile leadership) ถึงจะสามารถจัดการกับกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เพื่อช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะส่งผลต่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility)
- 2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)
- 3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)
- 4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

3. เนื้อหา

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 4 Module มีเนื้อหาดังนี้

3.1 Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาอย่างคล่องแคล่ว การสังเกตและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการมีความสามารถในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงานและการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคล่องแคล่วในด้านบริบทในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสังเกต การคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ฉับไว ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำและถูกต้องตรงประเด็น

2. การวางแผน คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง ขอบเขต เพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้นที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

3. มีการประชุมร่วมกันกับของทุกภาคส่วนเพื่อการเตรียมการในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน

3.2 Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อใจ ความรับผิดชอบการสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา กลไกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถานศึกษา กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยง การจัดวาง การมีส่วนร่วม และวิธีการใช้อำนาจเมื่อมุมมองของผู้นำขัดกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถานศึกษา

2. การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

3. การวิเคราะห์และจำแนกผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การจัดประชุม การสนทนากลุ่ม

4. มีไหวพริบดี รอบคอบและว่องไวในการจัดการกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อเกิดการขัดแย้งขึ้น

Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการ คิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน กล้าเผชิญ

ปัญหา มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาอย่างเชื่อมโยงและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่าง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ เสมอ
2. มีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม
3. มีการแก้ไขปัญหาแตกต่างไปจากเดิม ยืดหยุ่น ไม่จำกัดวิธีการ แต่เน้นใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อผลลัพธ์ที่ตั้งไว้อย่างแน่วแน่
4. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการบริหารงาน การคิดและการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

3.4 Module 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการประพจน์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มีความมั่นใจในตนเอง การถึงแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองรวมถึงการเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นแล้วสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การวางตัวบุคลิกภาพ การสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทาง กาย วาจา ใจ
2. การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม ในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. การรู้ถึง จุดแข็ง – จุดอ่อนของตนเองและรู้ถึงวิธีการในการพัฒนาตนเอง
4. การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเปิดผลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ยอมรับฟังผู้อื่นแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง

4. วิธีการพัฒนา

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจติกส์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจติกส์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แนวคิด 70 : 20 : 10 มีวิธีการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 70% จำนวน 52 ชั่วโมง ประกอบด้วย

-การติดตาม/การสังเกต

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ

- การศึกษาการประสานงาน

ระยะที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 20% จำนวน 30 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- การศึกษาเฉพาะกรณี

- การระดมสมอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10% จำนวน 8 ชั่วโมง

ประกอบด้วย

- การฝึกอบรม

- การบรรยาย

- การศึกษาด้วยตนเอง

5.การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

5.1 การประเมินผู้เข้าร่วมโปรแกรม แบ่งออกเป็นระยะ 3 ระยะ ได้แก่

5.1.1 การประเมินก่อน ได้แก่ การประเมินตนเอง

5.1.2 การประเมินระหว่าง ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

5.1.3 การประเมินหลัง ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ อโใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

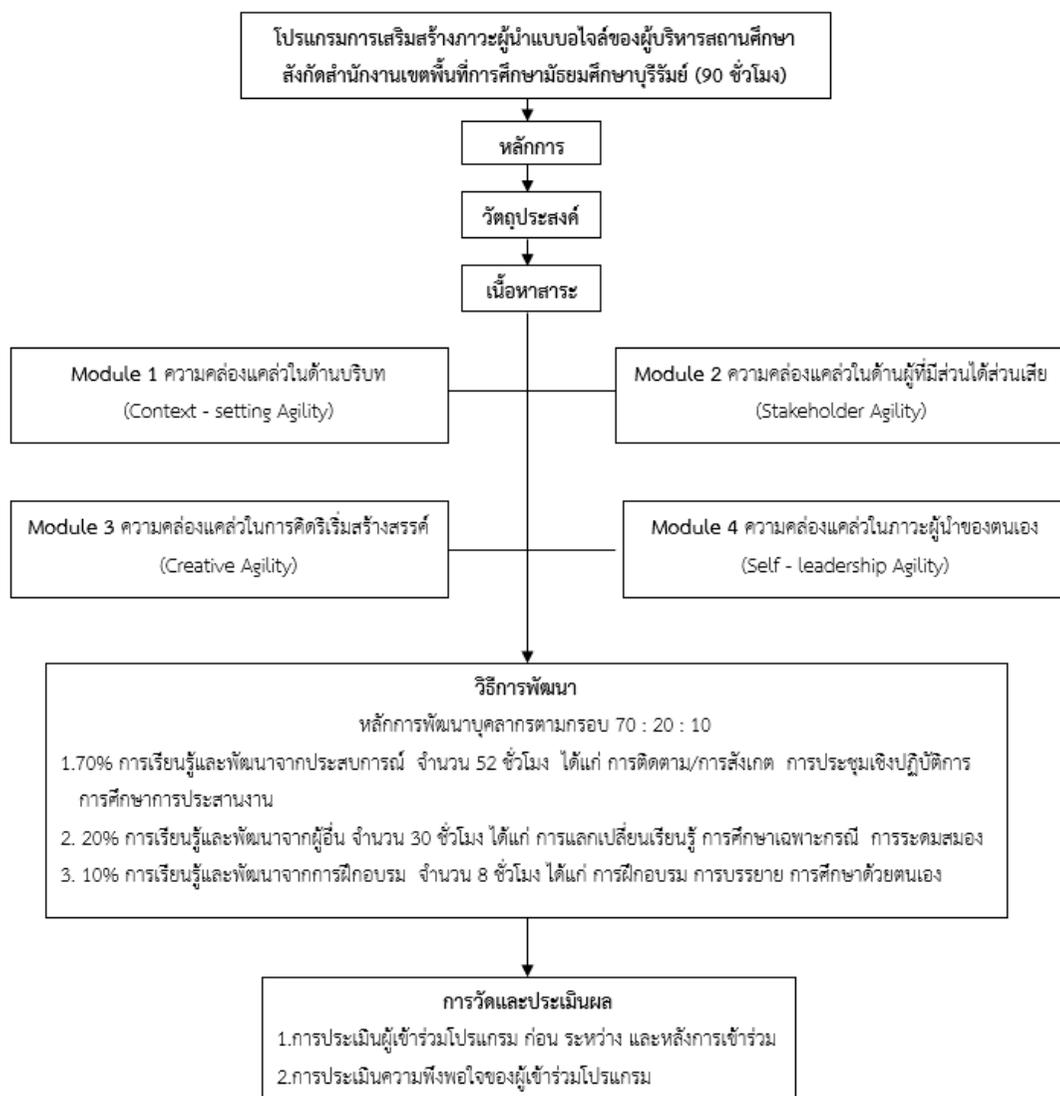
ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ มีเวลาเข้ารับการเสริมสร้างและร่วมทำกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด ผ่านการวัดประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าร่วมโปรแกรม มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโใจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการและการวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบที่ 7



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ตาราง 16 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.80	0.49	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.60	0.49	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
3.4 กิจกรรม วิธีการพัฒนา การวัดประเมินผลใน Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility)						
3.5 กิจกรรม วิธีการพัฒนา การวัดประเมินผลใน Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
3.6 กิจกรรม วิธีการพัฒนา การวัดประเมินผลใน Module 3 ความ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
คล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)						
3.7 กิจกรรม วิธีการพัฒนา การวัด ประเมินผลใน Module 4 ความ คล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self -leadership Agility)	4.80	0.49	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด
4.วิธีการพัฒนา						
4.1 การบรรยาย (Lecture)	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
4.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
4.3 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case studies)	4.69	0.46	มากที่สุด	4.74	0.46	มากที่สุด
4.4 การฝึกอบรม	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
4.5 การศึกษาด້วยตนเอง	4.60	0.49	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด
4.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs)	4.80	0.49	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด
4.7 การศึกษาการประสานงาน (Cooperative studies)						
4.8 การระดมสมอง (Brain storming)	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
4.9 การติดตาม/สังเกต (Job shadowing)	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
5.การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินผล ก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา	4.60	0.49	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้ร่วม การพัฒนา	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า โปรแกรมการสร้างเสริมภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
ที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) และโปรแกรมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$)



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. เพื่อออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

สรุปผล

1. ภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ความคล่องแคล่วในด้านการบริบท (Context - setting Agility) องค์ประกอบที่ 2 ความคล่องแคล่วในด้านการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) องค์ประกอบที่ 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และองค์ประกอบที่ 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)
2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.15) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.91) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคล่องแคล่ว

ในด้านบริบท (Context - setting Agility) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ($PNI_{modified} = 0.349$)

3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์สของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และ Module 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) และโปรแกรมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$)

อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์สของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์สของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) องค์ประกอบที่ 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) องค์ประกอบที่ 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และองค์ประกอบที่ 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ซึ่งองค์ประกอบมีความครอบคลุมตามแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์ส สอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ Joiner and Josephs (2007) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงจะใช้ความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) ทั้งสี่ด้านอย่างผสมผสาน โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดบริบท แต่ขณะเดียวกันก็ควรจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียไปพร้อมกัน ส่วนความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) นั้นเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาเฉพาะด้าน และใช้โอกาสที่เกิดจากขั้นตอนการวางแผนและลงมือปฏิบัติในการสร้างประสิทธิผลสูงสุด ผู้นำจำเป็นต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ และจำเป็นต้องคิดเชิงรุกในการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ประสบมา นอกจากนี้การพัฒนาสภาพแวดล้อมใหม่ในบริบทที่กว้างขึ้นจะทำให้ผู้นำได้ใช้ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) ในการกำหนดบริบทเพื่อพิจารณาขอบเขตและวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับนิภาพร สุวัฒนวิช (2562) กล่าวว่า อโรเจอร์ส

หมายถึง ความยืดหยุ่นความคล่องตัว ความรวดเร็ว เน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกันระหว่างคนในองค์กร ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

2. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีองค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์มีภาวะผู้นำแบบบอโจล์ จึงออกแบบเนื้อหาของโปรแกรมครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และ Module 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ใช้หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด อภิวัตน์ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยิ่งยิมมากที่สุด 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาสได้ติดสอยห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย และ 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น มีวิธีการพัฒนา ดังนี้ 70% การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ประกอบด้วย การติดตาม/การสังเกต การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาการประสานงาน 20% การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง และ 10% การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรม การบรรยาย การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการประเมินความรู้ก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าร่วมโปรแกรม และมีการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และ 4.74 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะก่อนการสร้างโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมและการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการพัฒนา

โปรแกรม หมายถึงชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น ส่วนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 การวางแผนออกแบบโปรแกรม ส่วนที่ 4 การใช้โปรแกรม และส่วนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรม สอดคล้องกับแนวคิดของChen (2009) ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่าเป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการ นำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดทำของโปรแกรม กระบวนการนำสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ ส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม สอดคล้องกับแนวคิดของ ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูว่าเป็นระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการเชื่อมโยงการทำงานในหน่วยงานให้สำเร็จคล่องตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้นจึงควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ อัจฉริยะจากผู้บริหารต้นสังกัดและผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

1.2 ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนา

ไว้อย่างเป็นทางการและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกคนจะต้องเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมนี้ และกำหนดเกณฑ์การผ่านการพัฒนา รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายให้โปรแกรมนี้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น และใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เลื่อนเงินเดือน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบอโรลอีทอย่างเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่องเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยทั้งที่เป็นภาวะผู้นำแบบอโรลและปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาและไม่หลงทาง

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอโรลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์พริ้นท์.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). ทฤษฎีผู้นำ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2557). เทคนิคการสร้างเครื่องมือในงานวิจัย. Retrieved from สืบค้นจาก : https://www.reg.cmu.ac.th/qa_new/fileslink/research02_2.pdf
- จักรี ต้นเชื้อ. (2555). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา อาชีวศึกษา. (วิทยานิพนธ์ ค.ด), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550). คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ การจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ณรงค์ โพธิ์พุกขานันท์. (2557). ระเบียบวิธีวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธรินธร นามวรรณ. (2549). หลักการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2543). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน : การวิจัยปฏิบัติการของครู. จัดพิมพ์เนื่องในโอกาสเกษียณอายุราชการ.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นิภาพร สุวัฒนวิช. (2562). แนวทางการใช้ใจ (Agile) ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จของ ธนาคารแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด), มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- นิตาลักษณ์ จันทร์อร่าม. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). การพัฒนาการสอน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประคัลภ์ ปันทพหลังกูร. (2558). รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70:20:10. Retrieved from สืบค้นจาก : <https://prakal.wordpress.com/2016/05/31>
- ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. (วิทยานิพนธ์ ค.ด.), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

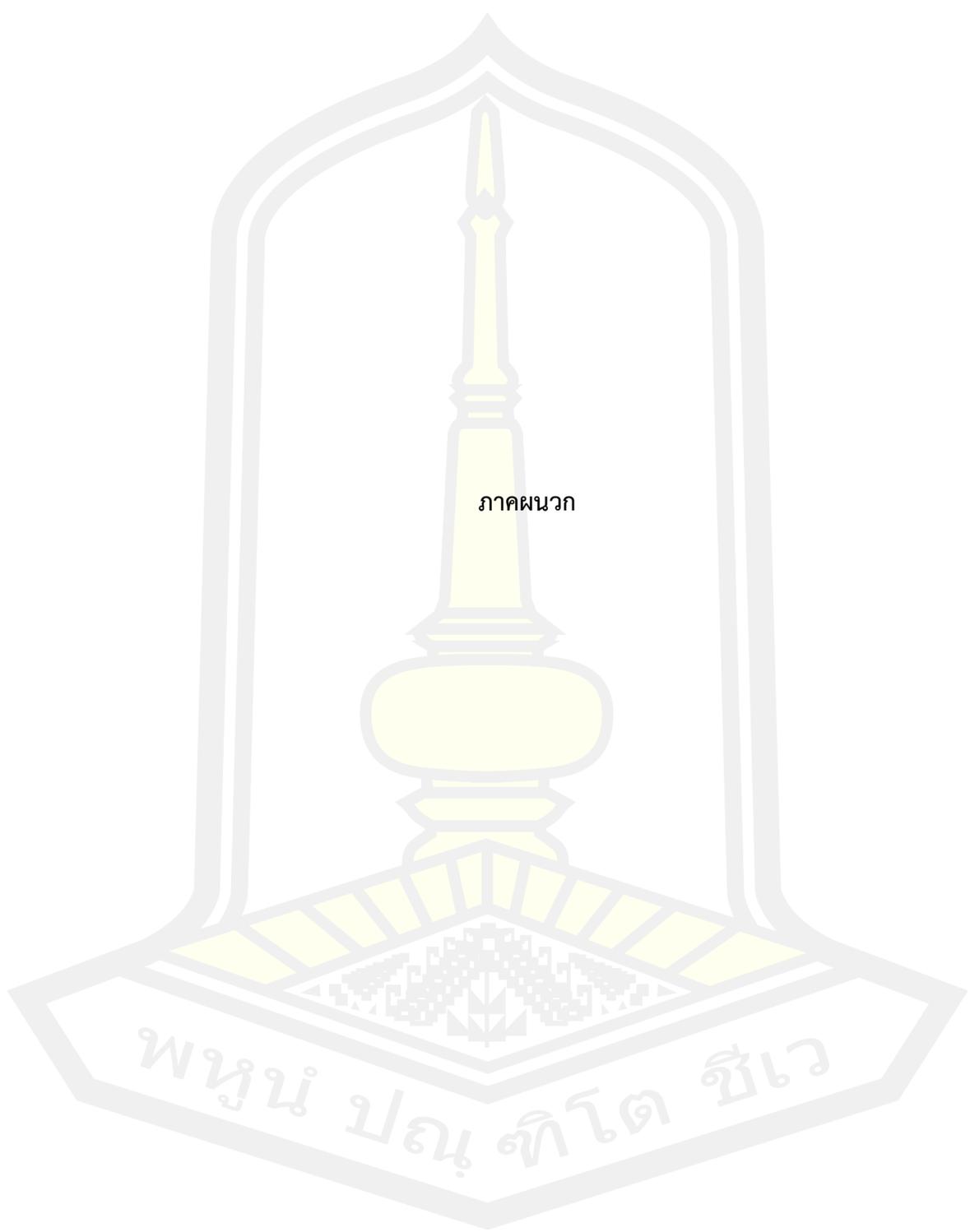
- ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์. (2553). การประสานงาน วิธีการจัดการที่ถูกลืม Retrieved from สืบค้นจาก
: http://www.fda.moph.go.th/governance/Database/html_link/
- ปาฐ์ ไกรวิญญู. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนา
นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต),
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ผ่องพรรณ ดรัยมงคลกุล. (2543). การออกแบบการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรรณราย ทวีพะยะประภา. (2529). Q.C และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์. เอกสารประกอบการจัด
สัมมนาทางวิชาการเรื่อง Q.C การศึกษา.
- พุทธศักดิ์ ต้นดีสุทธิเวช. (2559). มาทำความรู้จักกับ “Agile and Scrum” แนวคิดการทำงานของ
บริษัทยุคใหม่. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ค.ด.), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,
สกลนคร.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2550). การสร้างเครื่องมือวิจัย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ยุพา จันทวงศ์. (2559). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.),
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการ
เรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ค.ด.), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- รัตติยา สวัสดิ์. (2563). อไจล์(Agile) แนวคิดการทำงานแบบองค์กรยุคใหม่. Retrieved from
https://research.cad.go.th/ewt_dl_link.php?nid=44.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2553). เทคนิคการประสานงาน (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพมหานคร: ส่วนพัฒนา
และบริหารจัดการความรู้สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลภ ปุยสุวรรณ. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.),
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2528). การระดมความคิด. วารสารสารานุกรมศึกษาศาสตร์, 2, 59-60.
- วิจิตร อวาทกุล. (2537). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2537). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.ปรี้นติ้ง เฮาส์.
- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.
Retrieved from <http://www.udru.ac.th/index.php/elearning-king-84-years-book02.html>
- สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. วารสาร
สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 7.
- สุรพันธ์ ต้นศรีวงษ์. (2538). วิธีการสอน. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ กศ.ด), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2551). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 7
ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพรส.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมวิทย์ ศุภเมธี. (2531). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา วิทยาลัยครู
บ้าน สมเด็จพระเจ้าพระยา.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2557). สูตรการพัฒนา 70 : 20 : 10. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 14(167).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). *Competency development roadmap (CDR)*. กรุงเทพฯ: เอช
อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10
Learning Model. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อำนาจ ชนวงค์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., & Warsta, J. (2017). Agile software
development methods: Review and analysis. *arXiv preprint arXiv:1709.08439*.
- Agile manifesto and principles. (2001). Agile Alliance. Retrieved from
<http://agilemanifesto.org/principles.html>
- Bar, M. J., & Keating, L. A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development*.
San Francisco: JosseyBass.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business
review*, 92(1/2).

- Berman, P. (1977). Federal programs supporting educational change, Vol. VII: Factors affecting implementation and continuation.
- Boone, E. J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Caffarella, R. (2002). *Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators Trainers and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carolyn, B., & et. al., (2009). How to Develop a Training Program on the Job. Retrieved from Retrieved from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Programon-theJob>
- Castetter, W. B. (1976). *The Personnel Function in Education Administration*. NewYork: Macmillan Publishing.
- Charles Jennings. (2013). Framework for High Performance. Retrieved from Available from: <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-highperformance.html>
- Chen, A., & Liu, X., (2009). Task Values, Cost and Choice Decisions in College Physical Education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 28(2).
- Daft, R. L. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Forth Worth. Texas: Dryden Press.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership Research Finding : Practice and Skills*. Boston Houghton: Mifflin Company.
- Everard, B. a. M., Geoffrey,. (1990). *Effective School Management* (2nd ed.). London: Paul Chapman.
- Gibson, L, J., Ivancevich, M., J., Donnelly, & James H., J. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. United States of America Irwin/McGraw-Hill.
- Giles, S. (2018). How VUCA Is Reshaping The Business Environment, And What It Means For Innovation. Retrieved from <https://www.forbes.com>
- Horney, N., & O'Shea, T. (2015). *Focused, Fast and Flexible: Creating Agility Advantage in a VUCA World*: Indie Books International.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco: Jossey-Bass
- Ivancevich, J. M., & Matteson, T. M., (2002). *Organization Behavior and Management* (6 ed.). Houston: McGraw-Hill.

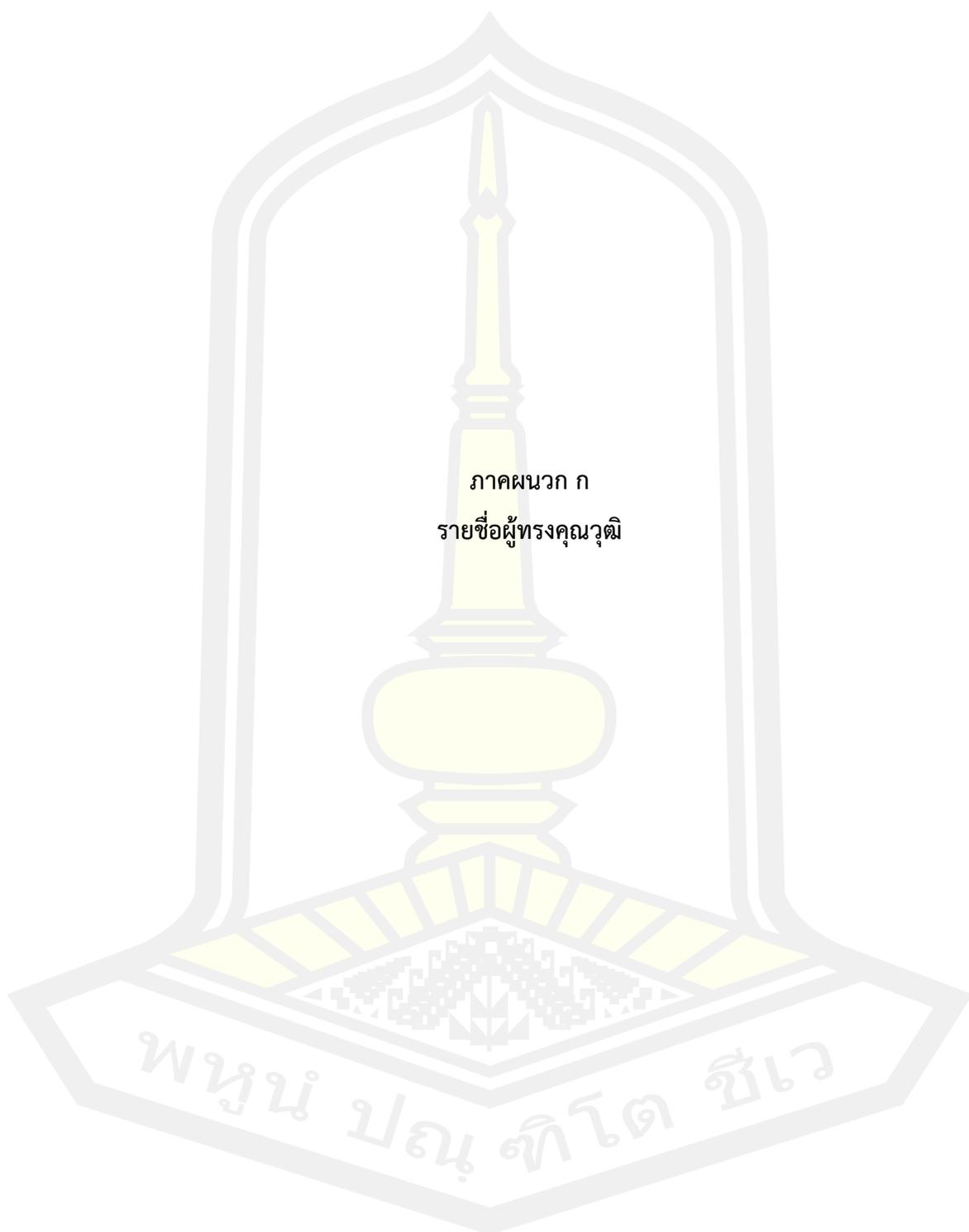
- Joiner, B. (2009). Creating a culture of agile leaders: A developmental approach. *People and Strategy*, 32(4), 28.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2006). Leadership agility. *OD PRACTITIONER*, 38(3), 21.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Leadership Agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. *Reflections: The SoL Journal*, 8(1), 44-51.
- Kaufman, R., & English, F. W., (1981). *Need assessment concept and application* (3rd ed.). New York: Education Technology.
- Kerlinger, F. N., and Lee, H. B., (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Singapore: Thomson Learning.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedagogical to Andragogy*. New York: The Adult Education Company.
- Koles, P. G., Stolfi, A., Borges, N. J., Nelson, S., & Parmelee, D. X., (2010). The impact of team-based learning on medical students' academic performance. *Academic Medicine*, 85(11), 1739-1745.
- Lombardo, M. M. a. E., Robert W., (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York: Oxford University Press.
- Mc Beath, G. (1997). *Handbook of Human Resource Planning*. New Delhi: Beacon Books.
- McKenzie, J., & Aitken., (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: developing Leadership Agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Mondy, R. W. (2010). *Human resource management*. New Jersey Prentice Hall.
- Namprom, T. (2019). VUCA World... ฝันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ. Retrieved from <https://reder.red/vuga-world-18-12-2019/>
- Nelson, D. L., & Quick, J. C., (1997). *Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Niedermeyer, F. C. (1992). A Checklist for reviewing environmental education programs. *The Journal of Environmental Education*, 23(2).

- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving Productivity with Self-Organised Teams and Agile Leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1).
- Rawlinson, J. G. (1981). *Creative Thinking and Brainstorming*. Engiand: Gower Publish.
- Rogers, C. R. (2000). *Freedom to Learn*. Columbus Charles E: Merrill Publishing Co.
- Roth well, W. J., & Cookson, P. S., (1997). *Beyond instruction: comprehensive program planning for business and education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). Agile processes and methodologies: A conceptual study. *International journal on computer science and Engineering*, 4(5), 892.
- Sims, R. R. (2006). *Human Resource Development Today and Tomorrow*: IAP.
- Stake, R. E. (1988). Case Study Methods Education Research : Seeking Sweet Water. *Complementary Methodfor Research in Education*.
- Styles, M. H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Swisher, V. (2013). Learning Agility: the “X” factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45(3).
- Terry, C. (1997). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.
- TNT Media & Network Trend and Technology Development. (2562). การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่. Trend and Technology. Retrieved from Retrieved from, <http://www.tnt.co.th/en/news/162-agile-framework-working-principle-for-moderncompany>
- Van Dalen, D. B. (1979). *Understanding Educational Research: An Introduction* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Witkin, B. R. (1984). *Assessing Need in Educational and Social Programs*. san Francisco: Jossey-Bass Publishere.
- Witkin, B. R. (1994). Needs Assessment Since 1981: The State of the Practice. *Evaluation Practice*, 15(1).



ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



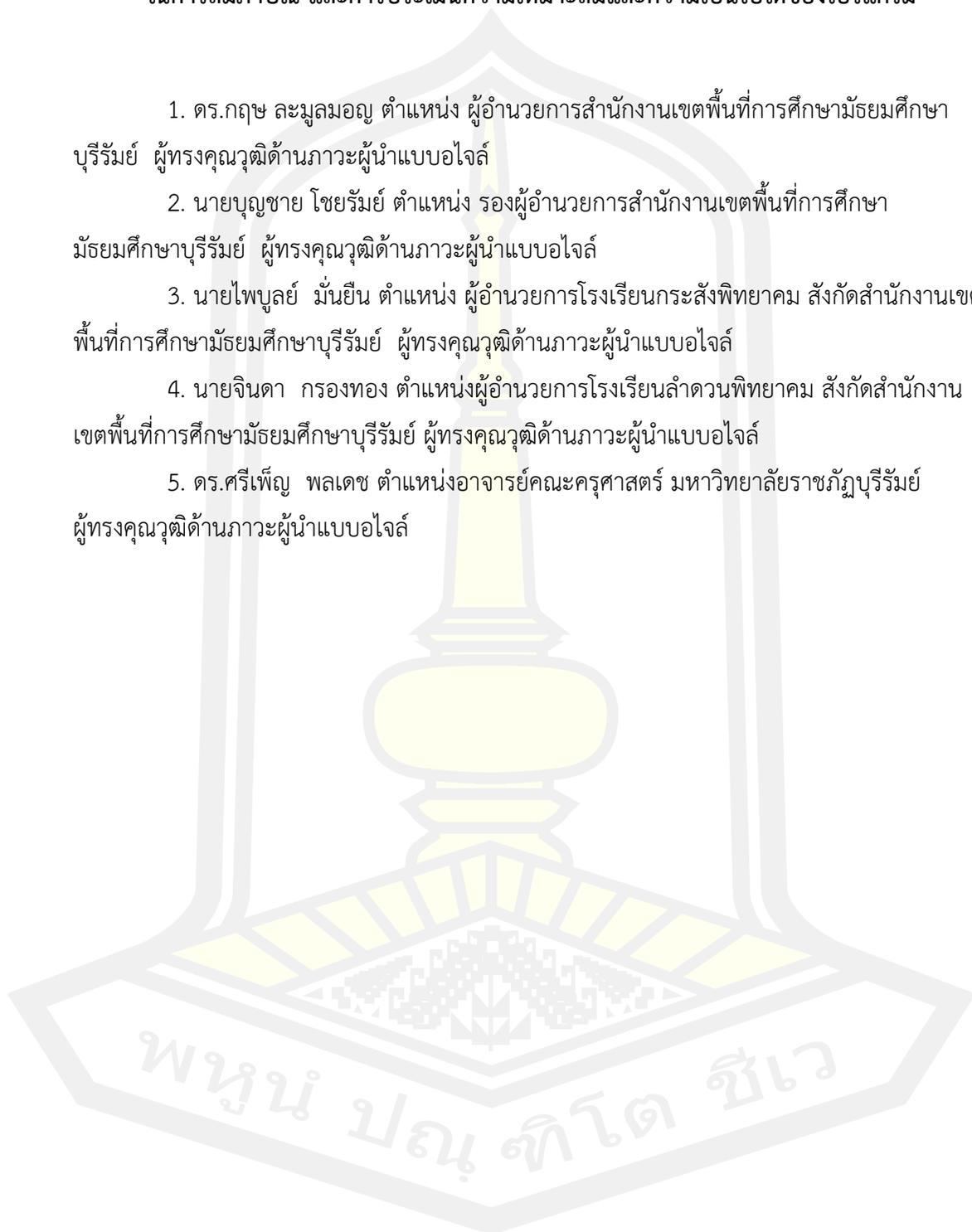
ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการสัมภาษณ์ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. ดร.กฤษ ละมุลมอญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบอโงะ
2. นายบุญชาย โขรัมย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบอโงะ
3. นายไพบุลย์ มั่นยืน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกระสังพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบอโงะ
4. นายจินดา กรองทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนลำดวนพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบอโงะ
5. ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช ตำแหน่ง อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบอโงะ





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
บุรีรัมย์**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นข้อมูลของการวิจัย เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบสร้างและประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามทุกตอน ทุกข้อตามสภาพจริง ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่ายิ่งต้องงานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาของประเทศต่อไป การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี



นางสาวศิรินทรา สระบัวกาล

นิสิตมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
 ครู

2. เพศ

- ชาย
 หญิง

3. อายุ

- น้อยกว่า 25 ปี 26 - 30 ปี 31 - 35 ปี
 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี
 51 - 55 ปี 56 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

- น้อยกว่า 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี
 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี
 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี

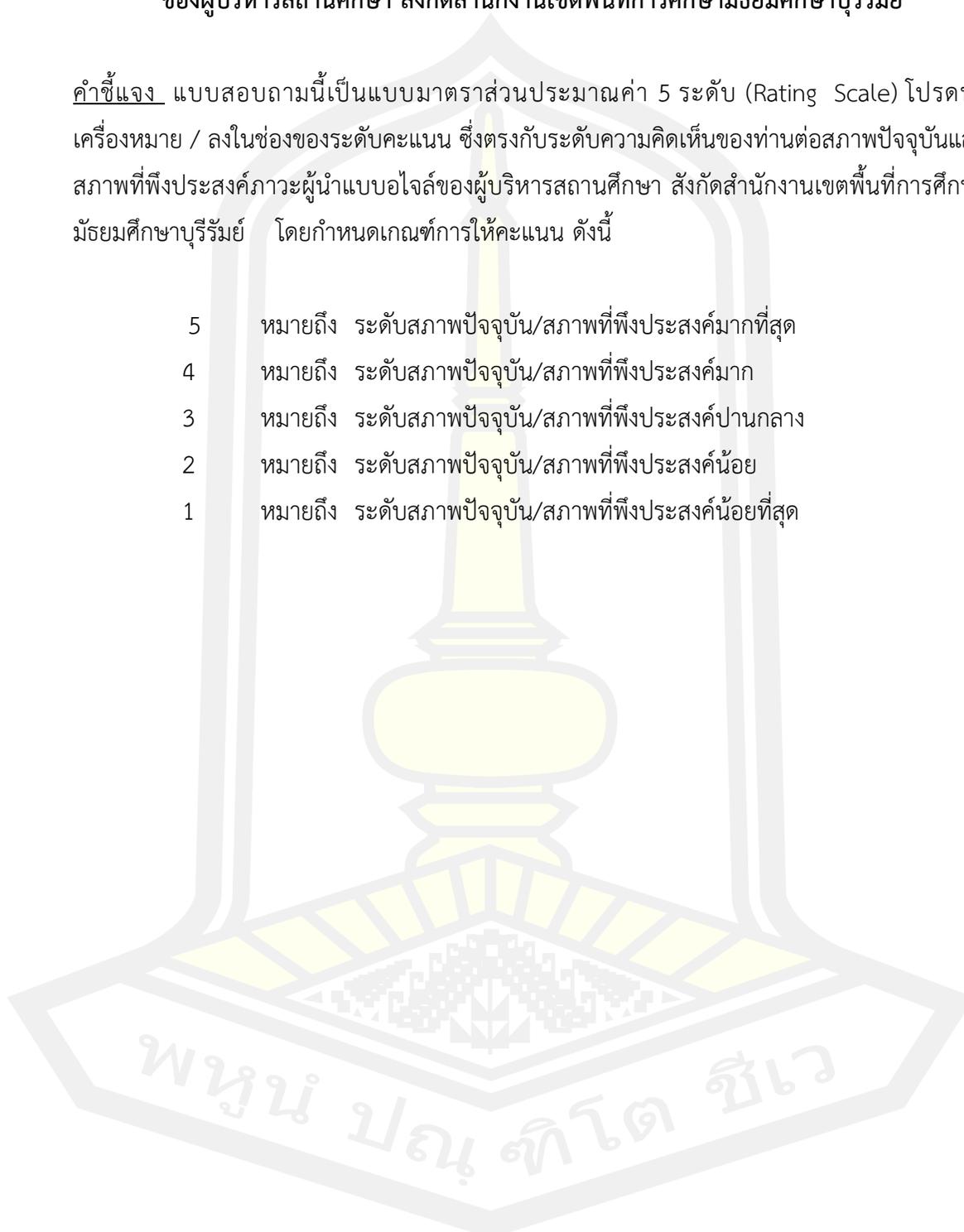
6. ขนาดสถานศึกษา

- โรงเรียนขนาดกลาง
 โรงเรียนขนาดใหญ่
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบอใจล์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องของระดับคะแนน ซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก |
| 3 | หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย |
| 1 | หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด |



ภาวะผู้นำแบบอใจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด → น้อย ที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด → น้อย ที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
พัฒนาตนเอง โดยวางแผนที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต										
38.ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา										
39.ผู้บริหารใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้										
40.ผู้บริหารค้นคว้าหาความรู้สร้างความรู้ใหม่ และฝึกฝนการทําส่งใหม่ๆ หรือสิ่งเดิมเพื่อพัฒนาความสามารถให้ชำนาญ										





แบบสัมภาษณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
ภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาบุรีรัมย์

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นข้อมูลของการวิจัย เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบสร้างและประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2. วิจัยต้องการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยให้การสัมภาษณ์ทุกตอน ทุกข้อ ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพราะข้อมูลที่ท่านให้การสัมภาษณ์จะมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพของการศึกษาของประเทศต่อไป การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัย จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สอบถามเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล

นิสิตมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.ชื่อ – สกุล
- 2.วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญา.....
สาขา.....
- 3.ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
- 4.เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อกลับสะดวก.....
- 5.E-mail

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ควรมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

1. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการเหล่านี้

1.) การบรรยาย (Lecture)

.....

.....

.....

2.) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)

.....

.....

.....

3.) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case studies)

.....

.....

.....

4.) การฝึกอบรม

.....

.....

.....

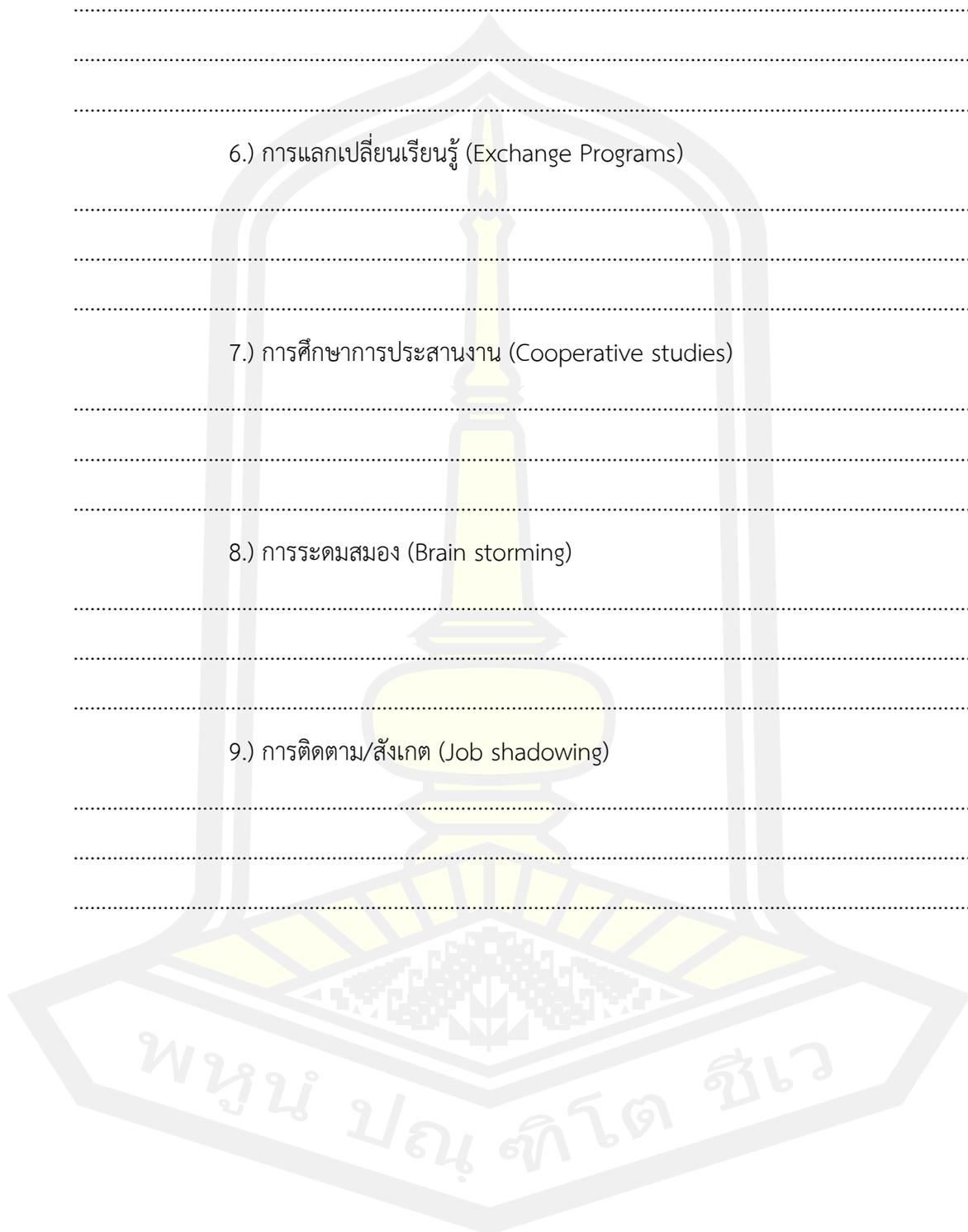
5.) การศึกษาด้วยตนเอง

6.) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Exchange Programs)

7.) การศึกษาการประสานงาน (Cooperative studies)

8.) การระดมสมอง (Brain storming)

9.) การติดตาม/สังเกต (Job shadowing)





แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ ความร่วมมือในการประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเพื่อการ วิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล

นิสิตมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ- สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ในโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก

3 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม

พหุ ประถมศึกษา

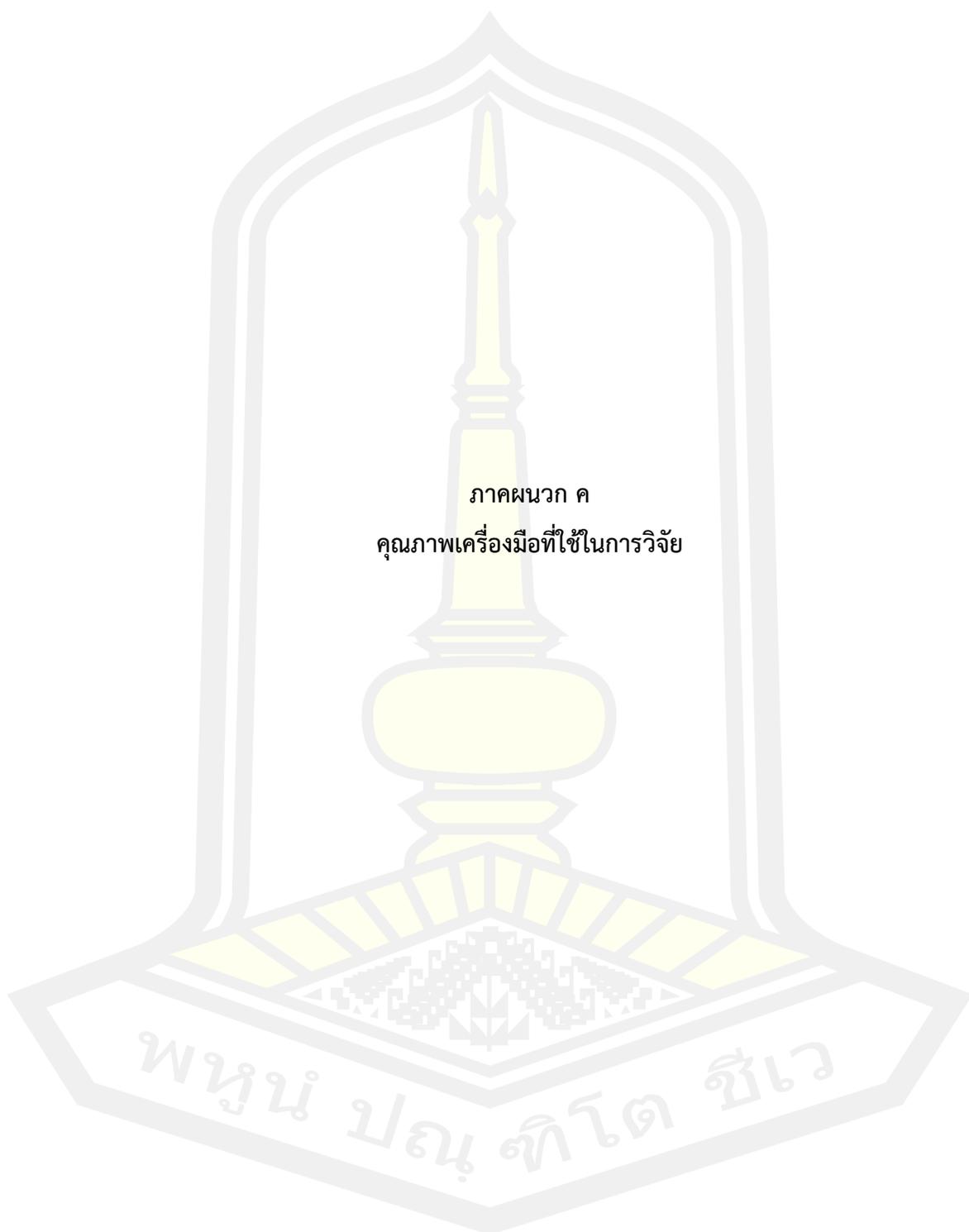
รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
1.1 ความชัดเจนของหลักการ										
1.2 ความสำคัญของหลักการ										
1.3 การนำไปใช้										
2. วัตถุประสงค์										
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรแกนซ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา										
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ อโรแกนซ์ของผู้บริหารสถานศึกษา										
3. เนื้อหาของโปรแกรม										
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ										
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา										
4. วิธีการพัฒนา										
4.1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 70%										
4.2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 20%										
4.3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10%										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการเข้า ร่วมโปรแกรม										
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม โปรแกรม										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตาราง 17 ผลการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (\bar{x}) ของแบบสอบถามที่เข้าเกณฑ์โดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	\bar{x}	ข้อที่	\bar{x}
1	1.00	21	1.00
2	0.80	22	1.00
3	1.00	23	1.00
4	1.00	24	0.80
5	1.00	25	1.00
6	0.80	26	0.80
7	0.80	27	0.80
8	0.80	28	0.60
9	1.00	29	0.80
10	1.00	30	0.80
11	0.80	31	1.00
12	0.80	32	0.80
13	1.00	33	1.00
14	1.00	34	1.00
15	0.80	35	1.00
16	0.80	36	0.80
17	1.00	37	0.80
18	0.60	38	1.00
19	1.00	39	0.80
20	0.80	40	0.80

ตาราง 18 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ที่เข้าเกณฑ์และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) ของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy})		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.619	0.877	21	0.742	0.913
2	0.738	0.942	22	0.682	0.872
3	0.661	0.872	23	0.636	0.708
4	0.799	0.628	24	0.720	0.613
5	0.662	0.628	25	0.703	0.913
6	0.714	0.942	26	0.699	0.708
7	0.546	0.708	27	0.729	0.942
8	0.511	0.942	28	0.660	0.880
9	0.704	0.629	29	0.773	0.803
10	0.728	0.913	30	0.505	0.942
11	0.797	0.872	31	0.603	0.942
12	0.675	0.672	32	0.756	0.629
13	0.635	0.913	33	0.736	0.586
14	0.594	0.872	34	0.695	0.803
15	0.662	0.872	35	0.569	0.877
16	0.811	0.913	36	0.578	0.934
17	0.749	0.628	37	0.510	0.854
18	0.801	0.872	38	0.733	0.877
19	0.547	0.942	39	0.709	0.803
20	0.617	0.913	40	0.765	0.628

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.972	40

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

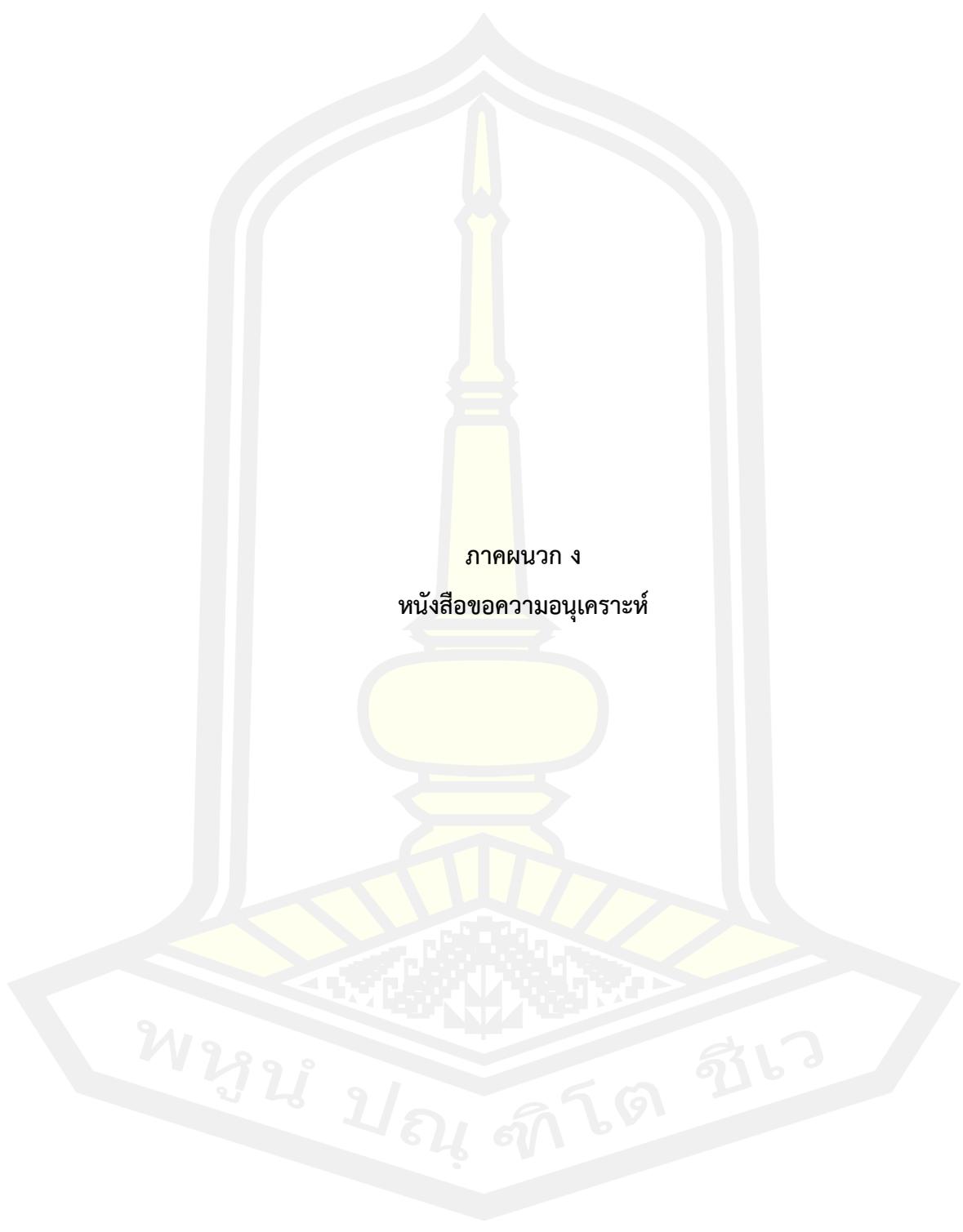
Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.985	40

ตาราง 19 ผลการหาค่าความเที่ยงตรง (\bar{x}) ของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าเกณฑ์

ข้อที่	\bar{x}	ข้อที่	\bar{x}	ข้อที่	\bar{x}
1	0.80	6	1.00	11	0.80
2	1.00	7	1.00	12	1.00
3	0.80	8	0.80	13	0.80
4	1.00	9	0.80		
5	1.00	10	1.00		

พหุ ประถมศึกษา



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พูนุ่ ปณุ่ ทีโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว2205

วันที่ 9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรม การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ม ประถมศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2205 วันที่ 9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรม
การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบोजล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (ภศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ นั ปณ ฑิต โด ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว2205

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายศุภฤกษ์ พลายงาม

ด้วย นางสาวสิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ฐีสื่ออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854

ศูนย์ ปณฺ ฑิต โด ษ



ที่ อว 0605.5(2)/ว2205

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ศักดิ์ดา คำใส

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854

ศูนย์ ปณฺ ทั โด บ



ที่ อว 0605.5(2)/ว2205

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ทอมจันทร์

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุศลอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0923984854

ศูนย์ ปณฺ ทั โด บง



ที่ อว 0605.5(2)/ว2355

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบोजิตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตนจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854

ม.น. จ. ๒๖



ที่ อว 0605.5(2)/ว2387

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกระสังพิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบोजใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตนี้นำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2356

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิต 0923984854



ที่ ยว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกนกศิลป์พิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (ก.ศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวายจิกพิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กค.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุศลอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนลำดวนพิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อยินดีจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ สุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนเจริญพิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบोजล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กค.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้อไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีออน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ ฮว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอรัญทองพิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนภัทรบพิตร

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบोजล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุศลอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบोजใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุศลอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854

ม.น. ๕๖



ที่ อว 0605.5(2)/ว2386

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประโคนชัยพิทยาคม

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2208

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กฤษ ละมูลมอญ

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อผลิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2208

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายบุญชาย ไชยรัมย์

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2208

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายไพฑูย์ มั่นยืน

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2208

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายจินดา กรองทอง

ด้วย นางสาวศรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรม การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบหัวใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854



ที่ อว 0605.5(2)/ว2208

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช

ด้วย นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบोजล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0923984854

ม.น. ๕๖



ภาคผนวก จ

โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์



โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

The Program to Strengthen Agile Leadership of School Administrators under
Buriram Secondary Educational Service Area Office

พัฒนาโดย

นางสาวศิรินทรา สระบัวบาล

พหุ อนุ ศิโต ชีเว

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ อโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์นี้

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอโงะลัของบริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นที่คู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลัของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ศิรินทรา สระบัวบาล

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

หน้า

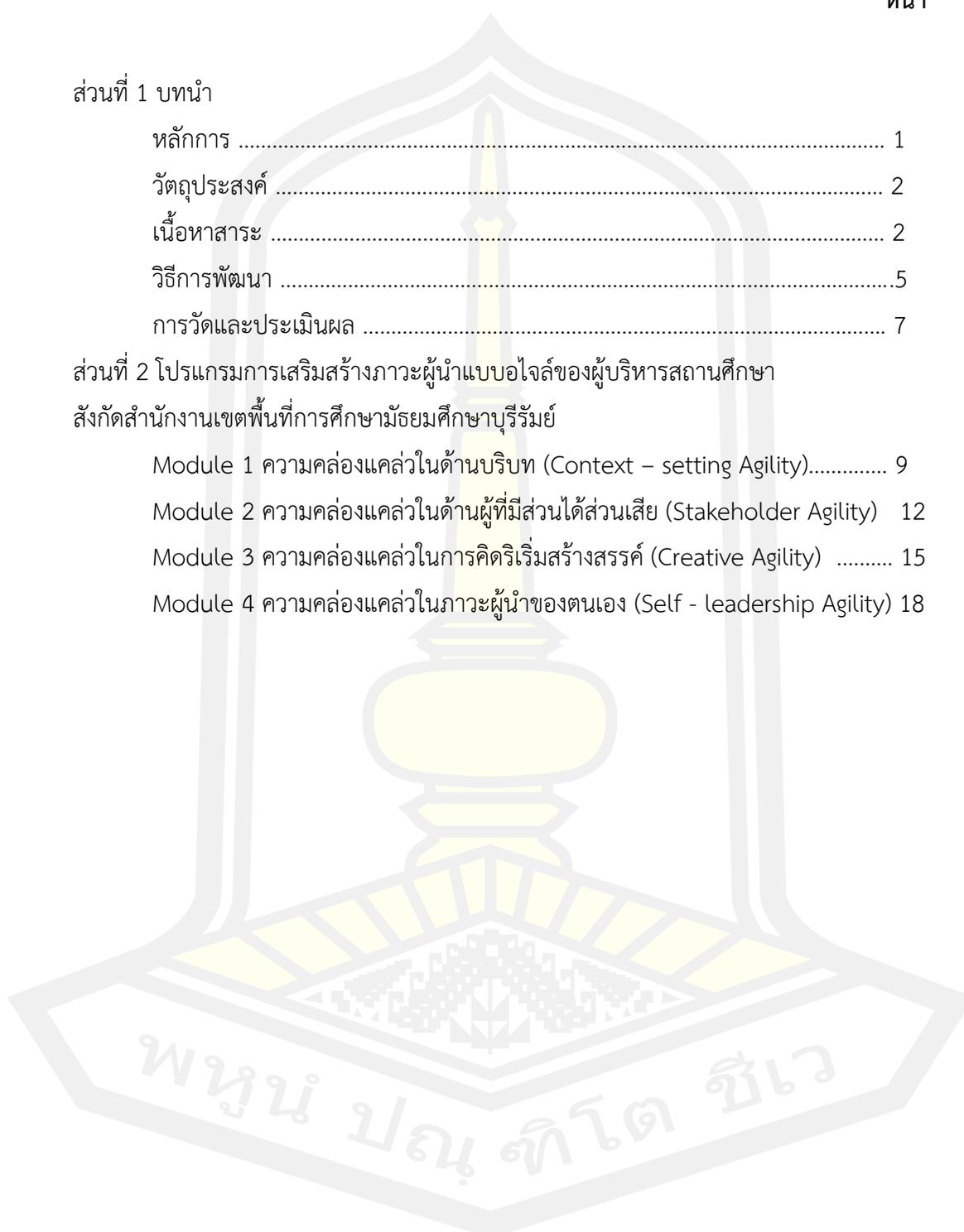
ส่วนที่ 1 บทนำ

หลักการ	1
วัตถุประสงค์	2
เนื้อหาสาระ	2
วิธีการพัฒนา	5
การวัดและประเมินผล	7

ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility).....	9
Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)	12
Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)	15
Module 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)	18



ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการ

ประเทศไทยได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไป ซึ่งสถานการณ์นี้ก็เรียกได้ว่าเป็น “VUCA World” (Namprom, 2019) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมรับมืออย่างไร เพื่อให้ทัน ซึ่งต้องปรับแนวทาง คิดใหม่ ทำใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกที่มีการขับเคลื่อนด้วยความเร็ว ความคล่องแคล่ว (Agility) ดังนั้นแล้ว สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนสถานศึกษาปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและให้เป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งตัวแปรสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีศักยภาพและมีพลังในทางบวกจะทำให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาอย่างคล่องตัวและมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญในทุก ๆ วัน โดยอาศัยแนวคิดความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) เป็นหลัก

ความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (Leadership Agility) คือความสามารถในการนำผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นเรื่องปกติธรรมดา โดยต้องพิจารณามุมมองที่หลากหลายและลำดับความสำคัญเพื่อไปสู่ความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ล้วนจำเป็นต้องมีขั้นตอนของการรับรู้ที่เพิ่มมากขึ้นและความตั้งใจที่จะเพิ่มประสิทธิภาพอย่างทันท่วงที คือการก้าวถอยจากสิ่งที่ไม่สำคัญ รับมุมมองที่กว้างขึ้น และนำแนวคิดใหม่ผสมผสานในสิ่งที่จะกระทำต่อไป (Joiner, 2009: 29) จากงานวิจัยของ Joiner and Josephs (2007: 32) พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครือ (Turbulent Organizational Environments) มีขีดความสามารถร่วมกัน 4 ประการที่เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ได้แก่ ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) จะทำให้ความสามารถในการตรวจดูสภาพแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้สร้างกรอบความคิดริเริ่มที่จำเป็นต้องลงมือทำ และช่วยทำให้ผลลัพธ์ที่ต้องทำให้สำเร็จชัดเจนมากขึ้น ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) เพิ่มความสามารถในการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในแบบที่สร้างแรง

สนับสนุนให้กับความคิดริเริ่มผู้นำ ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ทำให้สามารถแปรเปลี่ยนปัญหาที่ผู้นำเผชิญให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) เป็นความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มของตนให้เป็นโอกาสในการพัฒนาให้เป็นผู้ผู้นำในแบบที่อยากจะเป็น

ด้วยบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดจำนวน 66 โรงเรียน และการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ มีการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารระดับล่างได้นำแผนงานไปปฏิบัติ พบว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน แต่มีความคล่องแคล่วในการดำเนินงาน และการประสานงานในสถานการณ์ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครืออยู่ในระดับปานกลาง เพราะในปัจจุบันการบริหารจัดการภายในองค์กรจะต้องมีความคล่องตัวและมีความรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต (กฤษ ละมุลมอญ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2565) ดังนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องประกอบไปด้วยความรู้ในการบริหารและต้องมีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile leadership) ถึงจะสามารถจัดการกับกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เพื่อช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบบอใจล์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะส่งผลต่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบบอใจล์ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility)
- 2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)
- 3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)
- 4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

เนื้อหา

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 4 Module มีเนื้อหาดังนี้

3.1 Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาอย่างคล่องแคล่ว การสังเกตและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการมีความสามารถในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงานและการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคล่องแคล่วในด้านบริบทในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสังเกต การคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ฉับไว ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ และถูกต้องตรงประเด็น
2. การวางแผน คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง ขอบเขต เพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้นที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ
3. มีการประชุมร่วมกันกับของทุกภาคส่วนเพื่อการเตรียมการในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน

3.2 Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อใจ ความรับผิดชอบ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา กลไกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถานศึกษา กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยง การจัดวาง การมีส่วนร่วม และวิธีการใช้อำนาจเมื่อมุมมองของผู้นำขัดกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถานศึกษา
2. การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกิจกรรมต่าง ๆ
3. การวิเคราะห์และจำแนกผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การจัดประชุม การสนทนากลุ่ม
4. มีไหวพริบดี รอบคอบและว่องไวในการจัดการกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดการขัดแย้งขึ้น

Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการ คิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน กล้าเผชิญปัญหา มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาอย่างเชื่อมโยงและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่างเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ เสมอ
2. มีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม
3. มีการแก้ไข้ปัญหาแตกต่างไปจากเดิม ยืดหยุ่น ไม่จำกัดวิธีการ แต่เน้นใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อผลลัพธ์ที่ตั้งไว้อย่างแน่วแน่
4. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการบริหารงาน การคิดและการแก้ไข้ปัญหาของสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

3.4 Module 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มีความมั่นใจในตนเอง การถึงแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นแล้วสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การวางตัวบุคลิกภาพ การสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทาง กาย วาจา ใจ
2. การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม ในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. การรู้ถึง จุดแข็ง – จุดอ่อนของตนเองและรู้ถึงวิธีการในการพัฒนาตนเอง
4. การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเปิดโอกาสให้นักศึกษาก้าวขึ้น ยอมรับฟังผู้อื่น แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง

วิธีการพัฒนา

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจติกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโรเจติกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แนวคิด 70 : 20 : 10 มีวิธีการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 70% จำนวน 52 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- การติดตาม/การสังเกต
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การศึกษาการประสานงาน

ระยะที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 20% จำนวน 30 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การศึกษาเฉพาะกรณี
- การระดมสมอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10% จำนวน 8 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- การฝึกอบรม
- การบรรยาย
- การศึกษาด้วยตนเอง

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

5.1 การประเมินผู้เข้าร่วมโปรแกรม แบ่งออกเป็นระยะ 3 ระยะ ได้แก่

5.1.1 การประเมินก่อน ได้แก่ การประเมินตนเอง

5.1.2 การประเมินระหว่าง ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

5.1.3 การประเมินหลัง ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

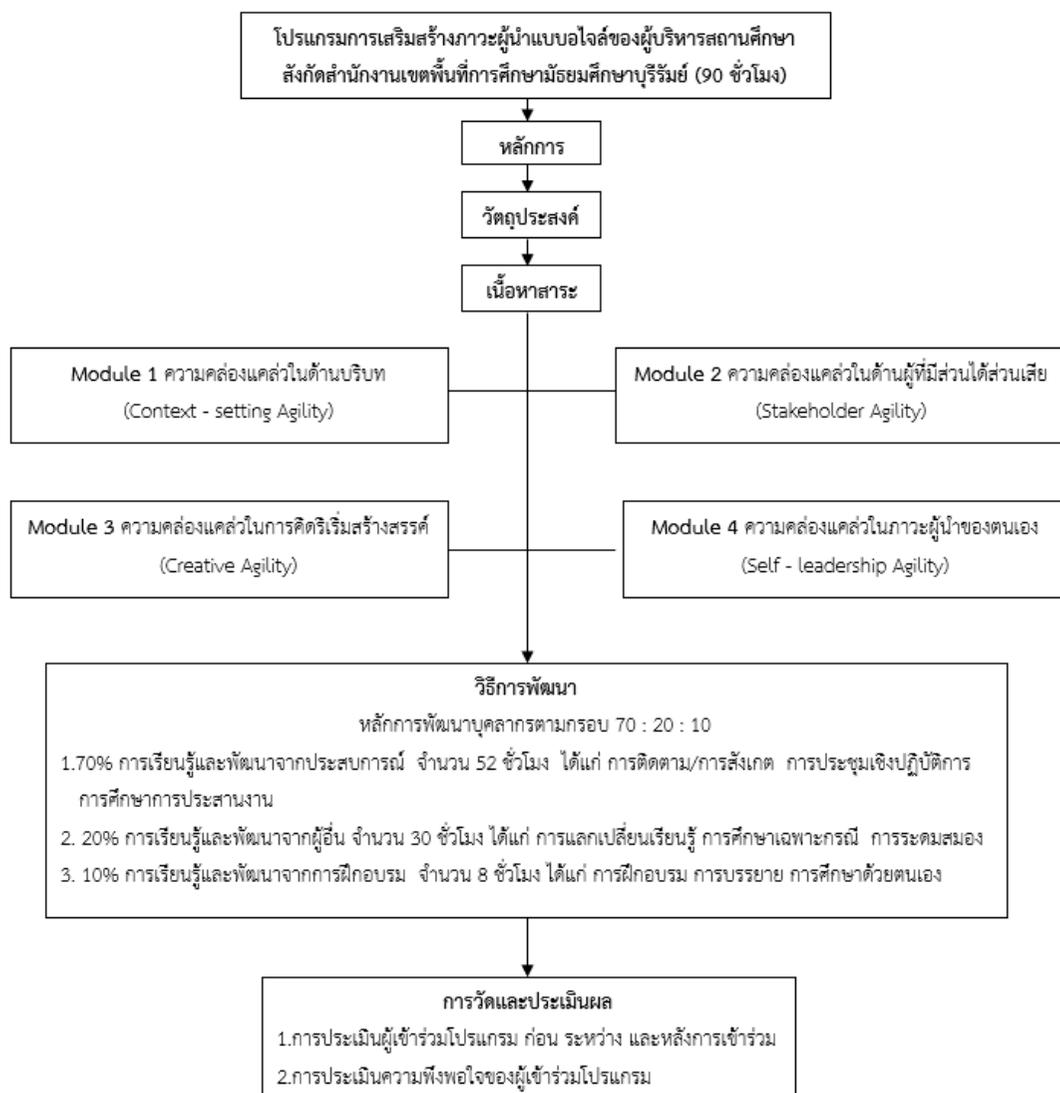
ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ มีเวลาเข้ารับการเสริมสร้างและร่วมทำกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด ผ่านการวัดประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าร่วมโปรแกรม มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการ และการวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ



ส่วนที่ 2

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอโงะลิต์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ (90 ชั่วโมง)

Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility)

1. หลักการ

ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาอย่างคล่องแคล่ว มีทักษะในการสังเกตและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการมีความสามารถในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงาน และการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบท
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถและทักษะด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบท
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบทไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 การสังเกต การคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ฉับไว ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วแม่นยำและถูกต้องตรงประเด็น
- 3.2 การวางแผน คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง ขอบเขต เพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้นที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ
- 3.3 มีการประชุมร่วมกันกับของทุกภาคส่วนเพื่อการเตรียมการในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน

4.วิธีการพัฒนา

ระยะที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 70% ประกอบด้วย

- การติดตาม/การสังเกต
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การศึกษาการประสานงาน

ระยะที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 20% ประกอบด้วย

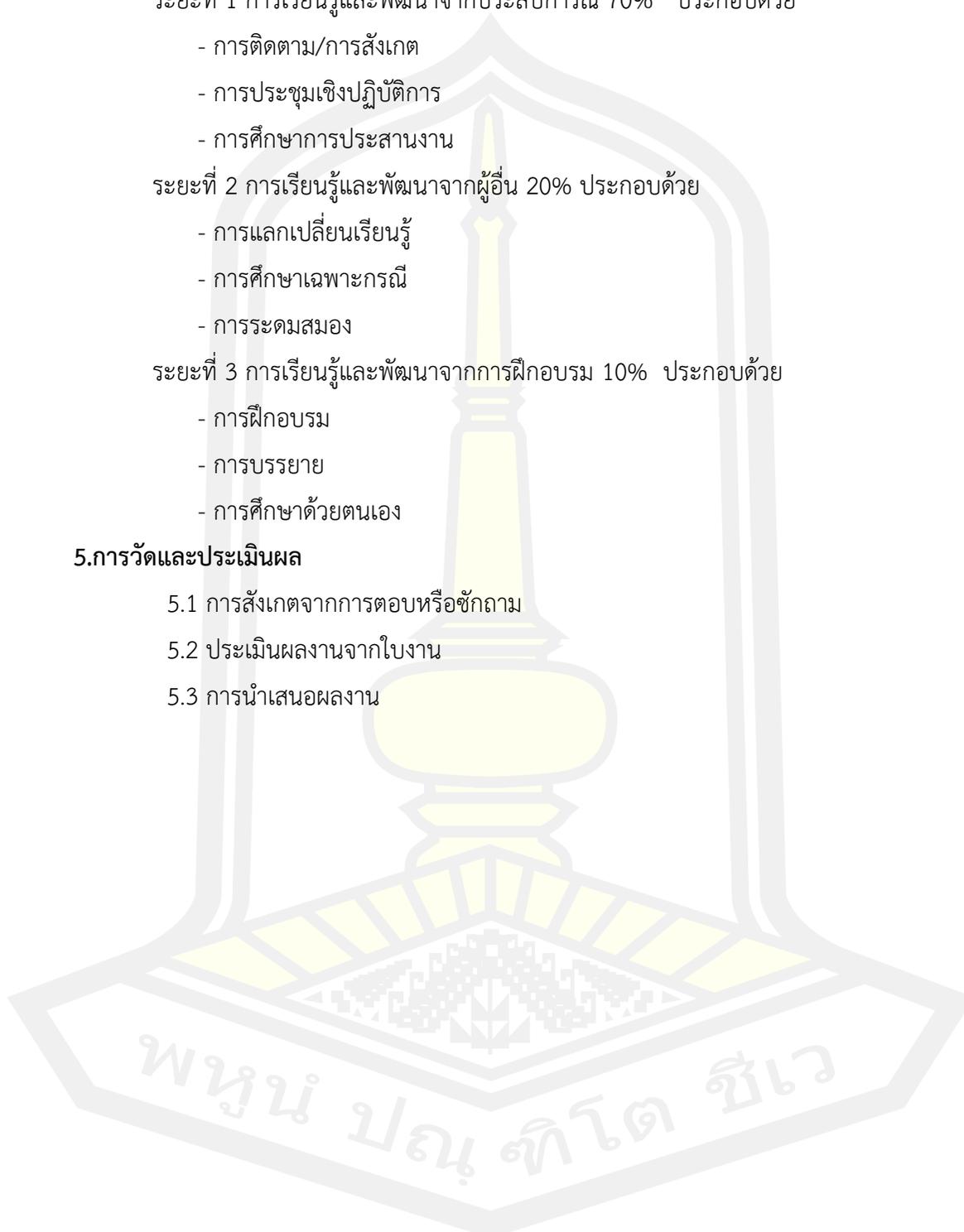
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การศึกษาเฉพาะกรณี
- การระดมสมอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10% ประกอบด้วย

- การฝึกอบรม
- การบรรยาย
- การศึกษาด้วยตนเอง

5.การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 1

Module 1 ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context - setting Agility)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความคล่องแคล่วในด้านบริบทหมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการพัฒนาความคล่องแคล่วในด้านบริบทอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนา ครู บุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีความคล่องแคล่วในด้านบริบทอย่างไร

.....

.....

.....

3. ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ในปัจจุบัน ท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างไรในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย

.....

.....

.....

4. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

1. หลักการ

ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อใจ ความรับผิดชอบ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าใจและรู้ถึงขีดความสามารถของคนและกลไกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยง การจัดวาง การมีส่วนร่วม และวิธีการใช้อำนาจเมื่อมุมมองของผู้นำช้ดกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ และเข้าใจในด้านความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถและทักษะด้านความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถานศึกษา
 - 3.2 การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกิจกรรมต่าง ๆ
 - 3.3 การการวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การจัดประชุม การสนทนากลุ่ม
 - 3.4 มีไหวพริบดี รอบคอบและว่องไวในการจัดการกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดการขัดแย้ง
- ขึ้น

4.วิธีการพัฒนา

ระยะที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 70% ประกอบด้วย

- การติดตาม/การสังเกต
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การศึกษาการประสานงาน

ระยะที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 20% ประกอบด้วย

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การศึกษาเฉพาะกรณี
- การระดมสมอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10% ประกอบด้วย

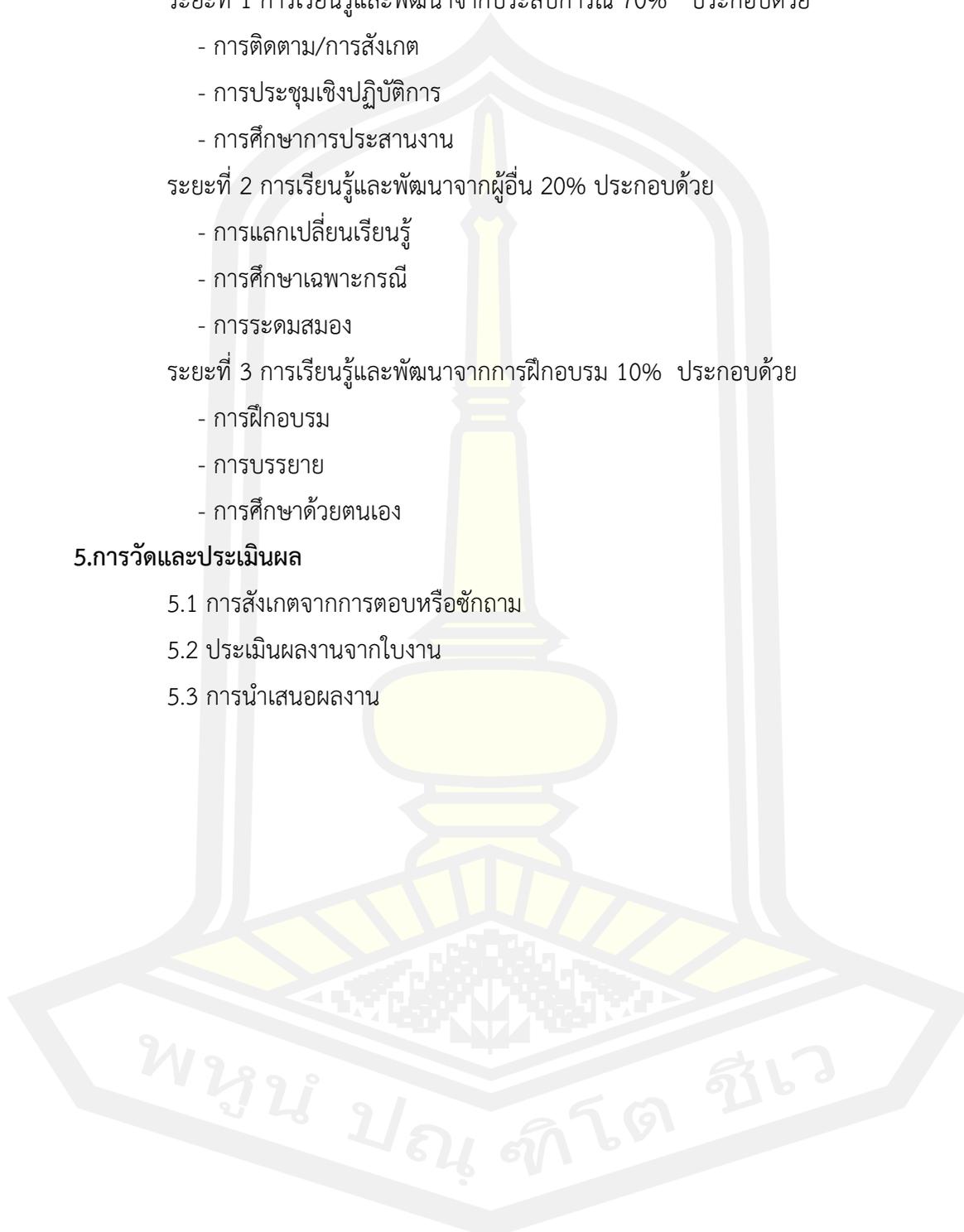
- การฝึกอบรม
- การบรรยาย
- การศึกษาด้วยตนเอง

5.การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 2

Module 2 ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

.....

.....

.....

2. กลวิธีใดที่ท่านจะนำมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างท่านกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

.....

.....

.....

3. เมื่อมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาขัดกับมุมมองของท่าน ท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างความพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

1. หลักการ

ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์รอบด้าน กล้าเผชิญปัญหา มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาอย่างเชื่อมโยงและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และการยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสารประโยชน์อย่างมีวิจารณญาณและนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ และเข้าใจในด้านความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถและทักษะด้านความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ หาคำรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ เสมอ
- 3.2 มีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม
- 3.3 มีการแก้ไขปัญหาแตกต่างไปจากเดิม ยืดหยุ่น ไม่จำกัดวิธีการ แต่เน้นใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อผลลัพธ์ที่ตั้งไว้อย่างแน่วแน่
- 3.4 มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการบริหารงาน การคิดและการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

4.วิธีการพัฒนา

ระยะที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 70% ประกอบด้วย

- การติดตาม/การสังเกต
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การศึกษาการประสานงาน

ระยะที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 20% ประกอบด้วย

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การศึกษาเฉพาะกรณี
- การระดมสมอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10% ประกอบด้วย

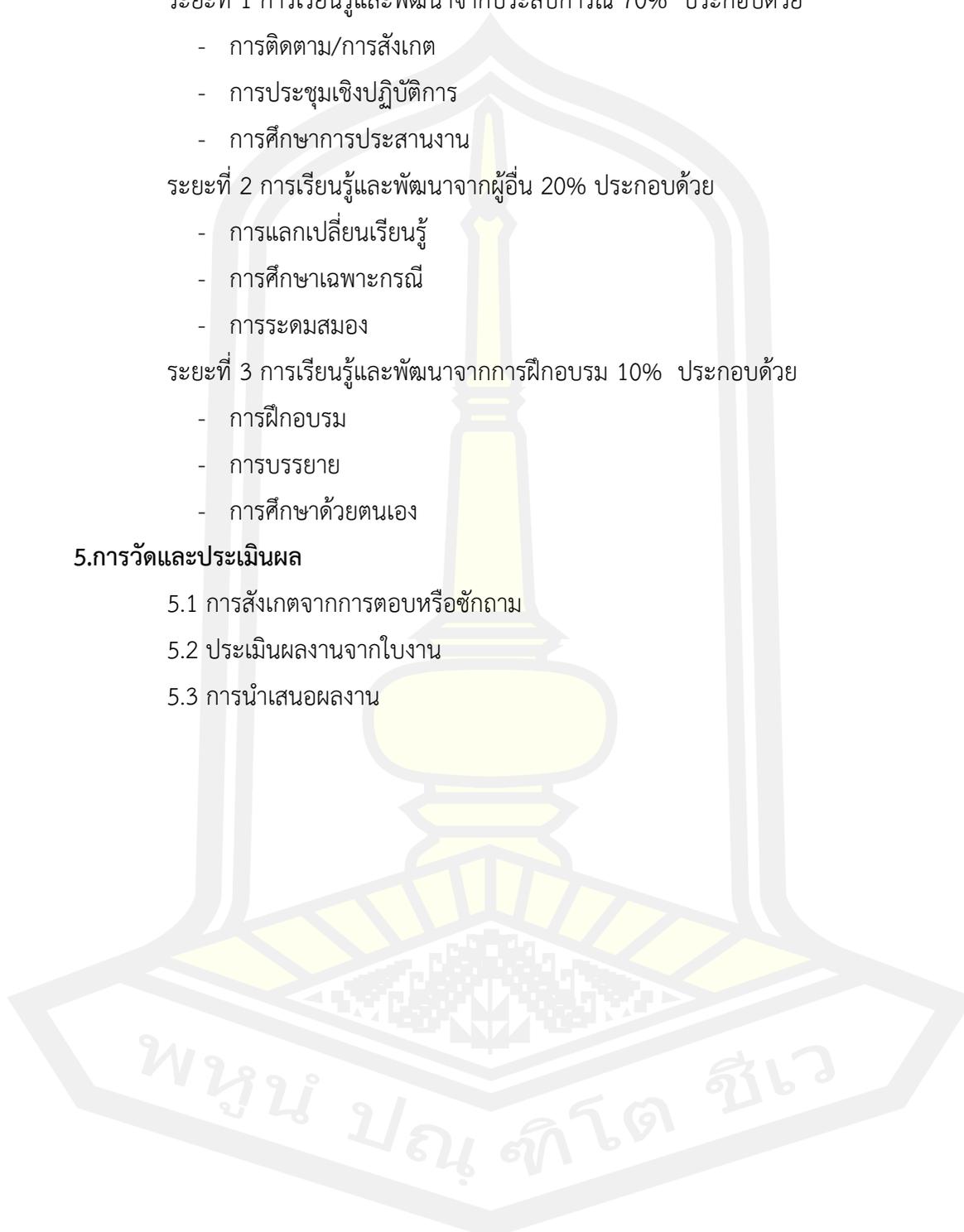
- การฝึกอบรม
- การบรรยาย
- การศึกษาด้วยตนเอง

5.การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 3

Module 3 ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. การมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

Module 4 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

1. หลักการ

ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) หมายถึง การปฏิบัติตนในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนในแบบที่ตนเองพึงพอใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นแล้วสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง รวมไปถึงการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนรู้ถึงแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความรู้ และเข้าใจในด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง
- 2.2 เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้พัฒนาความสามารถและทักษะด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง
- 2.3 เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้นำความรู้และทักษะด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 การวางตัวบุคลิกภาพ การสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทาง กาย วาจา ใจ
- 3.2 การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ
- 3.3 การรู้ถึง จุดแข็ง – จุดอ่อนของตนเองและรู้ถึงวิธีการในการพัฒนาตนเอง
- 3.4 การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ยอมรับฟังผู้อื่นแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง

4. วิธีการพัฒนา

ระยะที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ 70% ประกอบด้วย

1. การติดตาม/การสังเกต
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาการประสานงาน

ระยะที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น 20% ประกอบด้วย

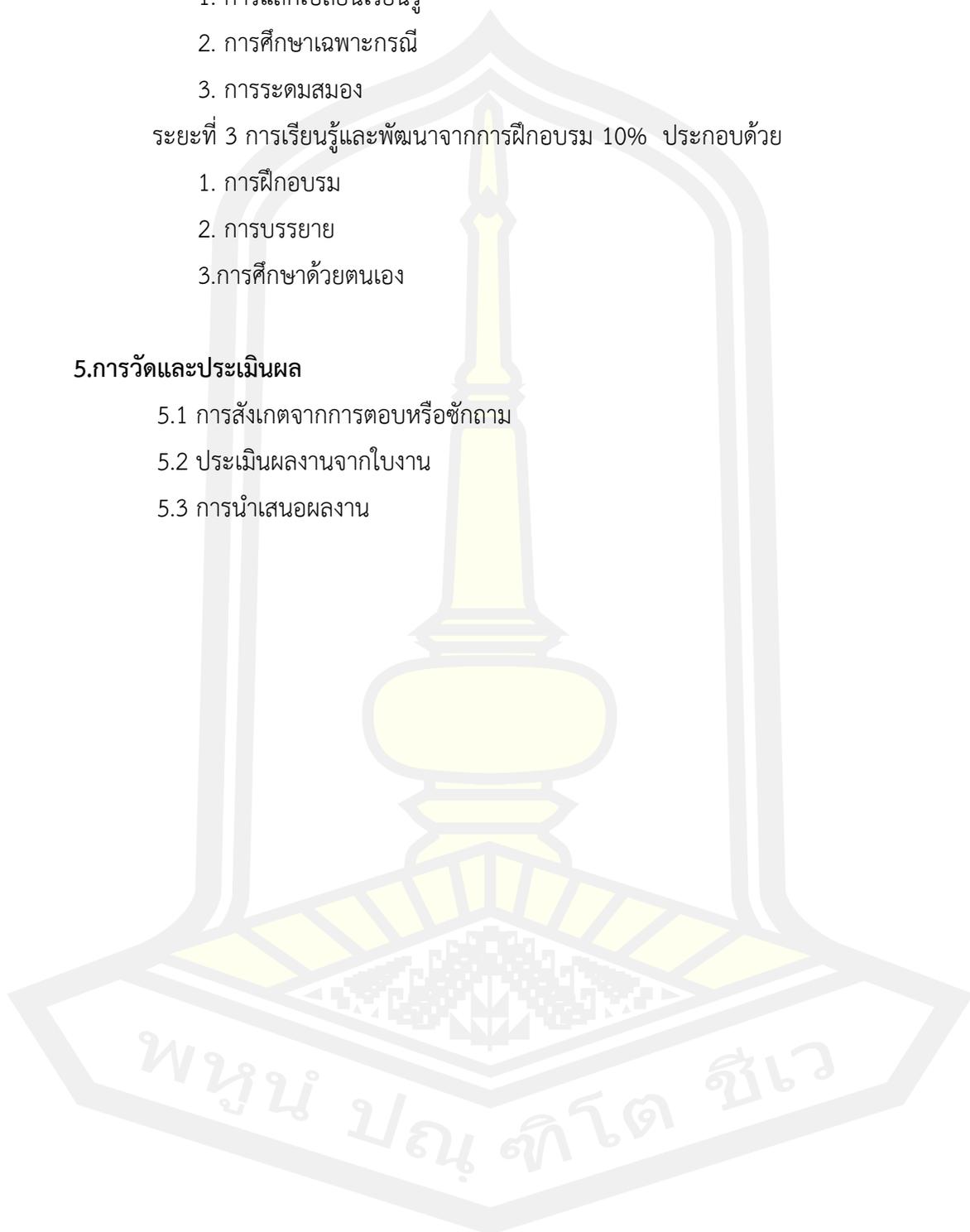
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. การศึกษาเฉพาะกรณี
3. การระดมสมอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10% ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม
2. การบรรยาย
3. การศึกษาดูด้วยตนเอง

5.การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 4

Module 3 ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านมีการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. การเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสำคัญอย่างไร และมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองของบุคลากรในองค์กรของท่านอย่างไร

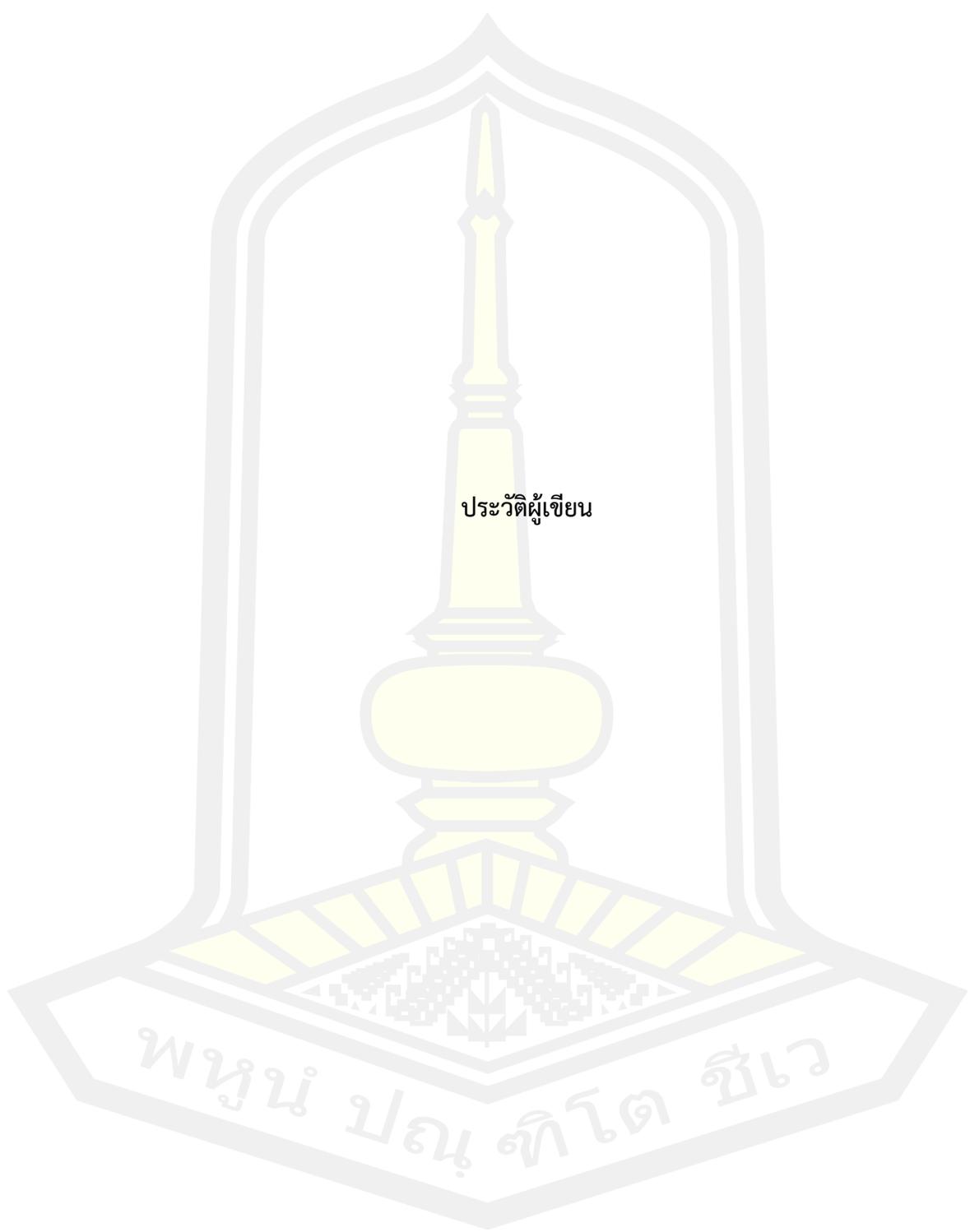
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวศรินทรา สระบัวบาล
วันเกิด	วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 103 หมู่ที่ 14 ตำบลเมืองแก อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนกระสังพิทยาคม อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31160
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2562 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต(การจัดการเรียนรู้) (กศ.บ.) (เกียรตินิยมอันดับ1) สาขาวิชาพลศึกษาและสุขศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว

