การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

กชนิภา แก้วไธสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

ธันวาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

กชนิภา แก้วไธสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

ธันวาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing the Program to Enhance Transformational Leadership of School Administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 2

Godchanipha Kaewthaisong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)
December 2023

Copyright of Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวกชนิภา แก้วไธสง แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

.....กรรมการ
(รศ. ดร. ลักขณา สริวัฒน์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รศ. ดร. ธีรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

....
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแพง) (รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัย กชนิภา แก้วไธสง

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์

ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 การดำเนินการวิจัยมีลักษณะเป็นเป็นการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 359 คน โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาจำแนกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา วิธีการดำเนินการมีการดำเนินการตามแนวคิด 70:20:10 ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมปฏิบัติการ และการประเมินผล ซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

TITLE Developing the Program to Enhance Transformational Leadership of School Administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 2

AUTHOR Godchanipha Kaewthaisong

ADVISORS Assistant Professor Thatchai Chittranun , Ed.D.

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration and Development

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2023

ABSTRACT

The purposes of this study aimed to 1) investigate the current conditions, desirable conditions and the necessary needs of transformational leadership of educational institution administrators under the Buriram Primary Educational Service Area Office 2 and 2) develop transformational leadership programs for educational institution administrators under the Buriram Primary Educational Service Area Office 2. The research was a research and development method, divided into 2 phases: Phase 1 was a study of the current condition desirable condition and needs of the transformational leadership of educational institution administrators. The sample group included educational institution administrators and teachers under the Buriram Primary Educational Service Area Office 2, a total of 359 people were obtained through a stratified random sampling method. Phase 2 was developing transformational leadership programs for educational institution administrators. The group of informants included 3 educational institution administrators with Best Practice by specific selection. The instruments used to collect data were questionnaires, semi-structured interviews and the assessment of suitability and possibility of the program. The statistics used for analyze data were percentage, mean, standard deviation and PNI.

The research results revealed that:

1. Current condition of transformational leadership of educational institution administrators Overall and each aspect was a high level. The aspect with the highest average value was the aspect of stimulating the use of intelligence and the aspect of considering individuality. which had the same average. As for the desired conditions of transformational leadership of educational institution administrators overall and each aspect was the highest level. The aspect with the highest average was the aspect of considering individuality. And the necessary needs for strengthening the transformational leadership of school administrators in order of importance from highest to lowest include having influence with ideology. inspiration Consideration of individuality and stimulating the use of intelligence, respectively.

2. The Program to Enhance Transformational Leadership of School Administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 2 cconsists of principles, objectives, content, classified into 4 modules, there was Module 1 Ideological influence, Module 2 Inspiration, Module 3 Consideration of individuality, and Module 4 Stimulation of intellectual use. The method of operation is carried out according to the concept of 70:20:10, including training, study visits. and operating meeting and evaluation which has been assessed for suitability and feasibility by experts at the highest level.

Keyword : Program Development, Transformational Leadership, Educational Institution Administrator

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สริวัฒน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด ให้คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนทางการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำวิจัย การดำเนินชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการประเมินและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อมนิตย์ คุณแม่สมศรี แก้วไธสง และญาติพี่น้องทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จ และคุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

กชนิภา แก้วไธสง

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ซ

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฏ

สารบัญภาพประกอบ ..... ฑ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 4

ความมุ่งหมายของการวิจัย 4

ความสำคัญของการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 11

ความหมายของภาวะผู้นำ 11

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 12

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 13

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 15

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 18

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 42
ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ 42
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 43
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม 48
ความหมายของโปรแกรม 48
องค์ประกอบของโปรแกรม 49
การพัฒนาโปรแกรม 51
บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 61
งานวิจัยในประเทศ 61
งานวิจัยต่างประเทศ 64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 68
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 70
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 82
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล 82
ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล 82
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 83
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 103
ความมุ่งหมายของการวิจัย 103
สรุปผล 103
อภิปรายผล 105

ข้อเสนอแนะ 108
บรรณานุกรม 110
ภาคผนวก 118
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 119
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 135
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ 139
ภาคผนวก ง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 158
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย 175
ประวัติผู้เขียน 178

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 26

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 28

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... 30

ตาราง 4 สรุปตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... 32

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจ..... 34

ตาราง 6 สรุปตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจ 35

ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญา..... 37

ตาราง 8 สรุปตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญา 38

ตาราง 9 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... 39

ตาราง 10 สรุปตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 40

ตาราง 11 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 41

ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม 50

ตาราง 13 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 70

ตาราง 14 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 83

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2..... 84

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... 85

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 87

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 89

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 92

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้ององค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน..... 101

ตาราง 21 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน..... 102

ตาราง 22 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2..... 136

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2..... 138

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 7

ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และผลที่คาดหวัง 69

ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 100

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กระแสโลกาภิวัตน์ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รุดหน้า ทำให้พลเมืองโลกรวมทั้งประเทศไทยก้าวตามวิทยาการใหม่ ๆ ไปอย่างไม่หยุดยั้ง การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้แนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง ประชาชน การสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีล้วนมีอิทธิพลอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาของไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ในส่วนของแนวโน้มการบริหารการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาลจำเป็นต้องกำหนดหลักการ กรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ในทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษา ที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถ พร้อมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพิ่มความเข้มแข็งให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554)

สภาการศึกษาไทยได้รายงานการปฏิรูปการศึกษาของไทยให้ก้าวทันโลกในศตวรรษที่ 21 มีแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญ คือ การปฏิรูปครู ผู้บริหาร การปฏิรูปหลักสูตรการสอนและการวัดผลการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ จากการรัฐประหาร และการร่างรัฐธรรมนูญ สภาวะเศรษฐกิจของไทย 2 ปีหลัง เติบโตในอัตราที่ลดลง อันเป็นผลมาจากการที่ชนชั้นนำไทยเลือกแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองแบบทุนนิยม ดังนั้น การปฏิรูปครู อาจารย์ และผู้บริหารการศึกษา เน้นการปฏิรูปครูและโรงเรียนให้เป็นอิสระ เป็นประชาธิปไตย และให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เปลี่ยนแปลงตามความรู้ความสามารถ จากปัญหาดังกล่าวการปฏิรูปครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นนักวิชาการและเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาการบริหาร

สถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำยังมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ศรัทธา ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการทำงาน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือในไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (โกวัฒน์ เทศบุตร, 2558)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ซึ่งผู้บริหารนั้นคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงาน อันเป็นส่วนรวมคุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามากโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554) และผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร จากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่งไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำเชิงบารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกของความไว้วางใจและความศรัทธาที่เข้มแข็ง ผู้นำสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายในขององค์กรได้ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง จะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อองค์กรว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไข

ให้สำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น โดยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูป (สมยศ นาวีการ, 2540) โปรแกรมเป็นแผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร (สมหมาย แจ่มกระจาง และดุสิต ขาวเหลือง, 2554) การพัฒนาโปรแกรมนั้นอาจเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารให้สูงขึ้น

จากรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปีการศึกษา 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการ คือ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีจำนวนไม่เพียงพอตามกรอบอัตรากำลัง และบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะในสายงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดทักษะในการบริหารงานที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน และไม่ปรับทัศนคติ และการวางแผนการปฏิบัติงานตามแผนการติดตามประเมินผลตามแผนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้อุปสรรคเกิดจากผลกระทบของยุคโลกาภิวัตน์ วัฒนธรรม ค่านิยม คุณภาพชีวิตของประชากรในพื้นที่ พฤติกรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยี ผลกระทบจากโรคระบาดและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2, 2564) ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากระตุ้นให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงโลกด้วยระบบอินเตอร์เน็ต รวมทั้งภาระงานที่มากขึ้น และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนเองในสถานศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบาย ปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างเหมาะสม ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญมากในการพัฒนา ทั้งนี้ผู้บริหารจึงต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้จักการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการใช้ปัญญาในการพัฒนาตนเองและส่วนรวม โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อการดำเนินงานร่วมกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาองค์กรต่อไป

จากความสัมพันธ์และปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานทางการศึกษา เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 อยู่ระดับใด

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อเป็นข้อสนเทศในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามระยะการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยมีขอบเขตเนื้อหาได้แก่ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จากโรงเรียน 229 แห่ง โดยตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน และครู จำนวน 2,387 คน รวมทั้งสิ้น 2,644 คน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 359 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 คน และครู จำนวน 330 คน โดยการเปรียบเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผลการศึกษาในระยะที่ 2 นำมาพัฒนาโปรแกรมและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bennis และ Nanus, 1985; Bass และ Avolio; 1990, Mcshane และ Glinow, 2000; Rafferty และ Griffin, 2004; Fullan, 2006; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554 และวิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า วิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การให้ผู้นำเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมการพัฒนาประกอบด้วยวิธีการพัฒนาและกิจกรรม ดังนี้ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การประชุมปฏิบัติการ (Megginson, 1972; Whitmire และ Nienstedt, 1991; Anderson and others, 2010 และบุญมี กอบุญ, 2553)

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

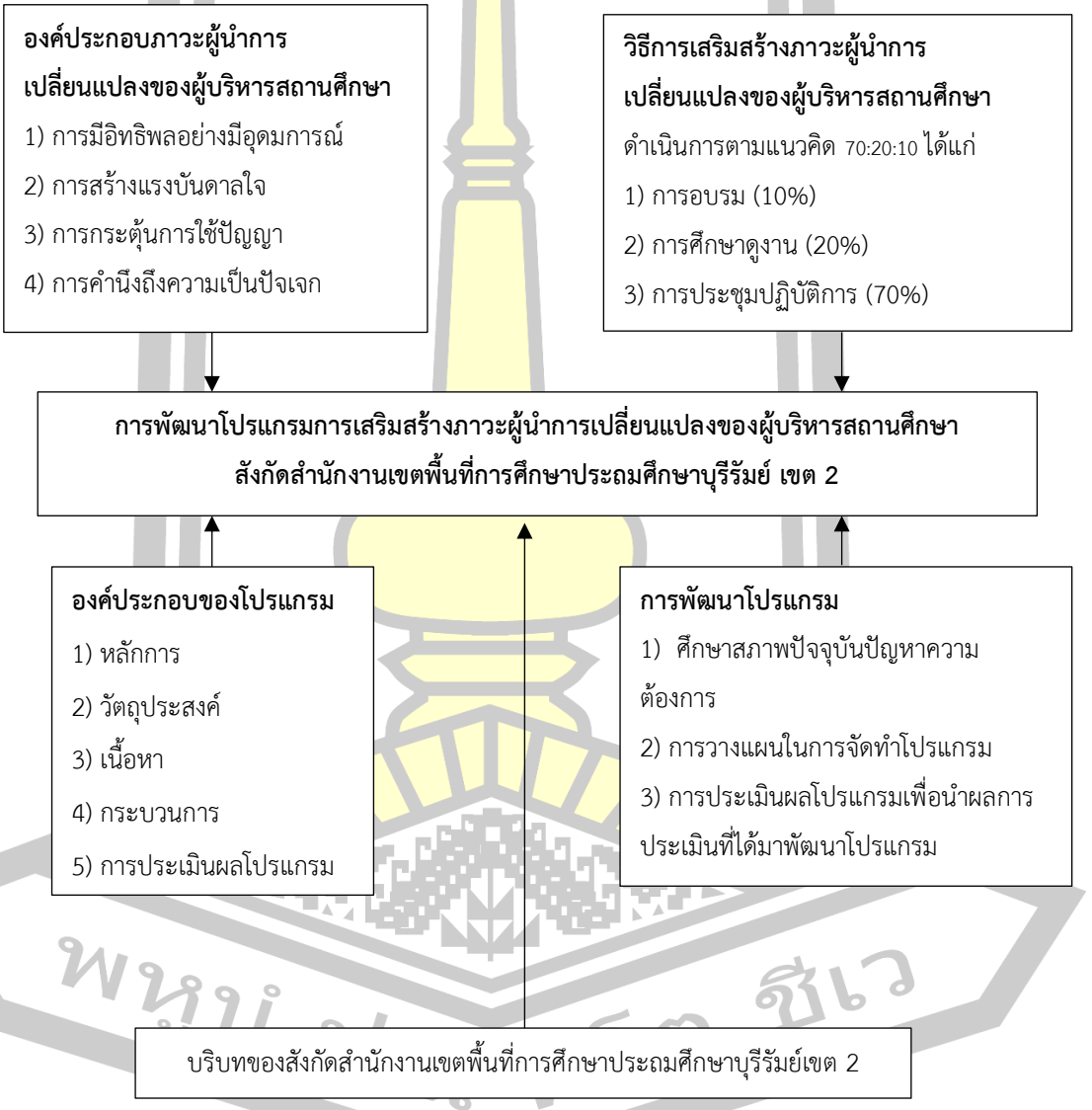
จากการศึกษาส่วนประกอบกของโปรแกรมพบว่า ส่วนประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาและกิจกรรม 4) กระบวนการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม (Caffarella, 2002; ธำรง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554 และพิมพ์พร พิมพ์เกาะ, 2557)

4. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม

3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม (Barr และ Keating, 1990; Kouzes และ Pozner, 1995; Styles, 1990; Boone, 1992; Houle, 1996 และ Caffarella, 2002)

กรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้นนำมาใช้สำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้นำจะกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลมีจุดมุ่งหมาย มีความเชื่อมั่น เกิดแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญของการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการปฏิบัติงานและความสามารถให้บรรลุความต้องการและเป้าหมายที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก โดยแต่ละองค์ประกอบมีความหมาย ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ สร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ ผู้บริหารเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก มีการสร้างความท้าทายในการทำงาน และการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามตระหนักถึงปัญหา และหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน คิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ นวัตกรรม หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ รวมถึงการให้ความรู้และการปฏิบัติตน

ในฐานะเป็นที่ปรึกษา คอยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา จำแนกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา วิธีการดำเนินการมีการดำเนินการตามแนวคิด70:20:10 ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมปฏิบัติการ และการประเมินผล 4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ครูผู้สอนและบุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ครอบคลุม 5 อำเภอ คือ อำเภอประโคนชัย อำเภอกระสัง อำเภอบ้านกรวด อำเภอพลับพลาชัย และอำเภอห้วยราช

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยกำหนดหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
   1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   1.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   2.1 ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
   2.2 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
   3.1 ความหมายของโปรแกรม
   3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
   3.3 การพัฒนาโปรแกรม
4. บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 งานวิจัยในประเทศ
   5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความสำเร็จของงานในองค์กร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีนักวิชาการและหนักการศึกษาได้อธิบายและให้ทัศนะไว้หลายมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่หลากหลาย จึงของนำเสนอความหมายตามทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลไว้ ดังนี้

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

Tyrer (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเชิงบวกในการแนะนำ การชี้นำและการใช้แนวทาง เพื่อช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Maxwell (2011) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันแนวโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้กว่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม มีความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2554) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน ความสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้อย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตน สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น จูงใจ ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นเคารพเชื่อฟัง ปฏิบัติตามและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจตามความต้องการของตนได้ โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถที่บุคคลสามารถโน้มน้าม กระตุ้น จูงใจ ชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ และผลักดันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา เคารพเชื่อฟัง และกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยทำภารกิจต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

โกวัฒน์ เทศบุตร (2558) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานรวมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโอกาสบรรลุเป้าหมายจึงค่อนข้างยาก

Bass (1985) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการมีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรจุจุดมุ่งหมาย

2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การและนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Burns (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกปลุกขึ้น โดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

Yukl (1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้นำจะกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลมีจุดมุ่งหมาย มีความเชื่อมั่น เกิดแรงบันดาลใจเห็นความสำคัญของการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการปฏิบัติงานและความสามารถให้บรรลุความต้องการและเป้าหมายที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้เกิดการยอมรับและศรัทธา นำองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับสถานการณ์และบรรลุวัตถุประสงค์ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละ เพื่อส่วนรวม เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

เกศสุดา วรรณสินธ์ (2562) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม รวมถึงเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ในตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ

จิระเดช สวัสดิภักดิ์ (2562) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต และจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ตลอดจนช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

อังกูร เถาวัลย์ (2562) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการโดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์กรภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลการปฏิบัติติงานขององค์กร เป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมทำตาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

Muchinsky (1997) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นกระบวนการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคลากรในองค์กร สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ผู้นำจะมุ่งสร้างงาน มุ่งสร้างคน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความหมายที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างงานและสร้างคนให้มีคุณภาพมากขึ้นต่อไป

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ เป็นสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Need Hierarchy Theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการ ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษย์ชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่าง ๆ เช่นความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง

คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของมาสโลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ โดยเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

Bass และ Avolio (1990) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire Leadership : LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management

by Exception : MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward : CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ดลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม โดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า "4I's" (Four I's) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน "เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ" มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกตินั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งประบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ของผู้นำสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจและสร้างแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bennis และ Nanus (1985) จากการศึกษาพบคุณลักษณะของผู้นำ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-Empowered Leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงนำไปสู่คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ 4I คือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) และการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้น โดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเปูาหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยาก โดยไม่ใช่วิธีแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มผู้นำ ยินดีที่ได้รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัว และเป็นการเมือง หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่า ปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร และขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในทีมงานความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Mcshane และ Glinow (2000) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับ เพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในองค์กรมรการนำไปปฏิบัติ และมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modeling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องการตรงต่อเวลา และการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

4. การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องแสดงให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออก โดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริม เพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Rafferty และ Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอุดมคติของอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี เพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง

2. การสื่อสารเชิงดลใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น

3. ผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตามพยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

5. การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้ผลตอบแทนหรือคำชมเชยแก่ผู้ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน

2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้ามาร่วมกลุ่มในการทำงานและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน มีความสามารถในการสื่อสาร โดยการใช้คำพูดหว่านล้อมชักจูงให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งจุดอ่อนของผู้อื่น สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์

4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง

6. การสร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล มีความสามารถในการสร้างความเชื่อให้กับผู้ตาม รวมทั้งการสร้างความสามัคคีในองค์การ

7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งประบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุม

อารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่า เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

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

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2554) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

1. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติดีที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า

เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำโดยบริหารด้วยความตั้งใจอย่างมีวิสัยทัศน์ ยอมรับความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การท้าทายให้เกิดกระบวนการคิดและแรงบันดาลใจสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต่างจากวิสัยทัศน์เดิม

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการแสดงออกที่แสดงถึงความใส่ใจ สนใจ และมีความเข้าใจต่อความต้องการของผู้ตาม

5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้มีการใช้แนวความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Seasonal Power) การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders followers) คือ การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบสองทางไม่ได้หมายความถึงเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น แต่ผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็น และผู้นำที่ดีก็สามารถที่จะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามและผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล (Influence) คือ กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) และมีความท้าทายนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรใด ๆ จะต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าทันสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคน หลายกลุ่ม ผู้นำจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำและช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จด้วย

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bennis และ Nanus (1985)	Bass และ Avolio (1990)	Mcshane และ Glinow (2000)	Rafferty และ Griffin (2004)	Fullan (2006)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓			✓	✓		✓	5
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓			✓	✓	✓		5
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓		✓		✓	✓		5
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓				✓	✓	✓	5
5. การสร้างวิสัยทัศน์			✓						1
6. การสื่อสารวิสัยทัศน์			✓						1
7. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์			✓						1
8. การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่วิสัยทัศน์			✓						1
9. วิสัยทัศน์				✓			✓		2
10. การสื่อสารเชิงดลใจ				✓					1
11. ผู้นำเชิงสนับสนุน				✓					1
12. การสรรเสริญบุคคล				✓					1
13. การพัฒนาผู้อื่น					✓				1
14. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง					✓				1
15. การบริหารจัดการความขัดแย้ง					✓				1
16. การสร้างสายใยแห่งความผูกพัน					✓				1

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bennis และ Nanus (1985)	Bass และ Avolio (1990)	Mcshane และ Glinow (2000)	Rafferty และ Griffin (2004)	Fullan (2006)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	ความถี่
17. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน					✓				1
18. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม							✓		1
19. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล							✓		1
20. ผู้นำและผู้ตาม								✓	1
21. วัตถุประสงค์ขององค์กร								✓	1
22. การเปลี่ยนแปลง								✓	1

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปรากฏดังตาราง 2

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง 2. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม 3. ผู้นำและผู้ตาม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ 4. การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ 5. วิสัยทัศน์ 6. การสื่อสารเชิงดลใจ 7. วัตถุประสงค์ขององค์กร 8. การเปลี่ยนแปลง
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	1. ผู้นำเชิงสนับสนุน 2. การพัฒนาผู้อื่น 3. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1. การสรรเสริญบุคคล 2. การบริหารจัดการความขัดแย้ง 3.การสร้างสายใยแห่งความผูกพัน

เมื่อได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)

Bass และ Avolio (1990) กล่าวไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง

หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

Bass และ Riggio (2006) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผลผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือ และความไว้วางใจ ผู้นำและผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำ และยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลง และการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจ และแนวในการมีความคิด และจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) กล่าวไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง

ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติดีปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	Bennis และ Nanus (1985)	Bass และ Avolio (1990)	Bass และ Riggio (2006)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	ความถี่
1. ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ		✓	✓	✓	✓	4
3. ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้		✓	✓	✓	✓	4
4. ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต		✓		✓		3

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	Bennis และ Nanus (1985)	Bass และ Avolio (1990)	Bass และ Riggio (2006)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	ความถี่
5. ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน		✓	✓	✓	✓	4
6. ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์		✓	✓	✓		3
7. ผู้นำสร้างเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ		✓		✓		2
8. ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม		✓	✓	✓	✓	4

จากตาราง 3 พบว่า ตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 80 ของจำนวนนักวิชาการ) ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 5 ตัวชี้วัด คือ 1) ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 2) ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ 3) ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ 4) ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และ 5) ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กันกับตัวชี้วัดที่เสนอไว้มาผนวกรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวกัน ดังตาราง 4

ตาราง 4 สรุปตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวชี้วัดของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	1. ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์
2. ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ	-
3. ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้	1. ผู้นำสร้างเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ
4. ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน	1. ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต
5. ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม	-

จากตาราง 4 สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ สร้างศรัทธา ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ ผู้บริหารเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) และการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

Bass และ Avolio (1990) กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร และขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้าง

แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

Fullan (2006) กล่าวไว้ว่า สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจ	Bennis และ Nanus (1985)	Bass และ Avolio (1990)	Fullan (2006)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	ความถี่
1. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓		✓	4
2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. การสร้างความท้าทายในการทำงาน	✓	✓		✓		3
4. การสื่อสารที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง		✓	✓	✓	✓	4
5. กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก		✓		✓	✓	3
6. การใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวจูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้			✓	✓		2

จากตาราง 5 พบว่า ตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำราทฤษฎีโดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 80 ของจำนวนนักวิชาการ) ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 3 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การทำงานเป็นทีม และ 3) การสื่อสารที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กันกับตัวชี้วัดที่เสนอไว้มาผนวกรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวกัน ดังตาราง 6

ตาราง 6 สรุปตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจ	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	1. การสร้างความท้าทายในการทำงาน 2. กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก
2. การทำงานเป็นทีม	-
3. การสื่อสารที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง	1. การใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวจูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้

จากตาราง 6 สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก มีการสร้างความท้าทายในการทำงาน และการสื่อสารที่จัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

Bass และ Avolio (1990) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีแบบเดิมในการทำงาน มีการความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มผู้นำ ยินดีที่ได้รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัว และเป็นการเมือง หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้

Rafferty และ Griffin (2004) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตาม พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่าเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าท้ายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญา	Bennis และ Nanus (1985)	Bass และ Avolio (1990)	Rafferty และ Griffin (2004)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	ความถี่
1. การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน		✓				2
2. การแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. กระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ	✓	✓	✓	✓		4
4. การผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา		✓	✓	✓	✓	4
5. การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล				✓		1
6. การพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง				✓	✓	2

จากตาราง 7 พบว่า ตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 80 ของจำนวนนักวิชาการ) ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 3 ตัวชี้วัด คือ 1) การผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา 2) การแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ และ 3) กระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กันกับตัวชี้วัดที่เสนอไว้มาผนวกรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวกัน ดังตาราง 8

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 8 สรุปตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญา	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา	-
2. การแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์	1. การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน
3. กระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ	1. การสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข 2. การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

จากตาราง 8 สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามตระหนักถึงปัญหา และหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน คิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ นวัตกรรม หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

Bass และ Avolio (1990) กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึง การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทาย

ให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทางานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล

ตาราง 9 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	Bennis และ Nanus (1985)	Bass และ Avolio (1990)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ความถี่
1. การเป็นพี่เลี้ยง	✓			✓		2
2. การให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล		✓	✓	✓	✓	4
3. การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา		✓	✓	✓	✓	4
4. การสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ		✓	✓	✓	✓	4
5. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล		✓	✓			2
6. การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ				✓	✓	2
7. การสร้างความสัมพันธ์อันดี		✓		✓		2

จากตาราง 9 พบว่า ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูงตั้งแต่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 80 ของจำนวนนักวิชาการ) ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 3 ตัวชี้วัด คือ 1) การให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล 2) การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา และ 3) การสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กันกับตัวชี้วัดที่เสนอไว้มาผนวกรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวกัน ดังตาราง 10

ตาราง 10 สรุปตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวชี้วัดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม
1. การให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล	1. การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ 2. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา	1. การเป็นพี่เลี้ยง 2. การสร้างความสัมพันธ์อันดี
3. การสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	-

จากตาราง 10 สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคลและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ รวมถึงการให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา คอยสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 11 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ตัวชี้วัด
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1.1 ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 1.2 ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ 1.3 ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ 1.4 ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน 1.5 ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.1 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2.2 การทำงานเป็นทีม 2.3 การสื่อสารที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.1 การผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา 3.2 การแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ 3.3 กระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.1 การให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล 4.2 การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา 4.3 การสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

จากตาราง 11 ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 1) ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ

1) ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ 1.4 ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และ 1.5 ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การทำงานเป็นทีม และ 3) การสื่อสารที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา 2) การแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ และ 3) กระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล 2) การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา และ 3) การสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้หรือทำให้ดียิ่งขึ้น ส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายว่า การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ ซึ่งสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเขาใจปัจจัยที่เขามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

Lawson (2008) ได้ให้ความหมาย การเสริมสร้างภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal และ Jordahl (2010) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ

(Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (To Think About Leadership as a System) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะพัฒนาผู้นำทำให้ผู้นำนั้นเกิดการพัฒนากระบวนการในด้านความรู้ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

Megginson (1972) ได้เสนอว่า “การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการ พัฒนาผู้บริหารการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการ ฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกม การจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์”

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพ ในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System

มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำตาง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหาร อีก 2 กลุ่ม

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

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเอง ด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

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

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

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

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

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

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

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

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

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์การ (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) การวางแผนและ

จัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the new State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสรางจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time Consultation Between Change Leaders and Their Consultants)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2552) กล่าวว่า โมเดลการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหามาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริงที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ หรือโครงการใหม่ ๆ จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะหลาย ๆ อย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดยมีเครื่องมือในการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะทำงาน การมอบหมายโครงการคณะทำงาน การหมุนเวียนงาน การทำกิจกรรม การเป็นวิทยากรภายใน การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

2. 20% เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช โดยกระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง โดยมีเครื่องมือในการพัฒนา ได้แก่ โปรแกรมพี่เลี้ยง การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตามสังเกต

3. 10% ได้มาจากการเข้าฝึกอบรมหรือการอ่าน การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากสัมมนาที่ออกแบบมามีเพียงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ผู้เข้าสัมมนาจะได้ความรู้เพียง 10% ดังนั้นการฝึกอบรมในปัจจุบันต้องสอดแทรก workshop หรือมีการปฏิบัติ ลงมือทำจริง ๆ ในห้องเรียน เพราะถ้าเป็นการสัมมนา หรือฟังอย่างเดียว ความรู้ที่ได้และนำไปใช้ได้ เพียง 10% เท่านั้น โดยมีเครื่องมือในการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมภายใน/ภายนอกองค์กร การประชุม/สัมมนา การให้ทุนการศึกษา การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า หลักการ 70: 20: 10 เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่ครูทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาสได้ติดสอยห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2558) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70:20:10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย และนำมาใช้งานได้จริง ซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ และมีจุดมุ่งหมายคือ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนามาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ซึ่งก็คือเรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีมเพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก คือ แค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้ และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2561) กล่าวว่า กฎ 70-20-10 เป็น model การเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการนำกิจกรรมและ input อื่น ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่พนักงานนอกเหนือไปจากการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน ตัวเลขที่ปรากฏเป็นสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ไปในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน โดย

1. 70% ใช้ไปในการฝึกงาน สอนงาน เรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training) ผู้สร้าง model นี้ให้ความเห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานมีประโยชน์แก่พนักงานมากที่สุด เพราะทำให้พนักงานได้ค้นพบทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตน สามารถตัดสินใจ มีความรู้สึกท้าทาย และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นอกจากนั้นพนักงานยังได้เรียนรู้ความผิดพลาดของตนและได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของเขาได้ในเวลาเดียวกัน

2. 20% ใช้ไปในการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ทางสังคม การสอน (coaching) การช่วยเหลือแนะนำ (mentoring) การเรียนรู้ร่วมกัน และจากการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ประโยชน์สำคัญที่ได้จากวิธีการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ คือ กำลังใจและข้อมูลป้อนกลับ

3. 10% ใช้ไปในการเรียนการสอนแบบเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมในห้อง

จากการศึกษาหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเสริมภาวะผู้นำ โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม ดังกล่าวได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมปฏิบัติการ

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

ความหมายของโปรแกรม

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

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล

2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planed Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมไว้ว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหมายวาจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยประยุกต์กับองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์การ

สมหมาย แจ่มกระจาง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่มีระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนา โดยสร้างขึ้นจากการเชื่อมโยงแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนาโปรแกรม อันจะนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของโปรแกรม

Caffarella (2002) กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา มี 9 องค์ประกอบ คือ การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน การระบุแนวคิดของโปรแกรม การจัดลำดับความคิดของโปรแกรม การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้ การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่ การออกแบบแผนการสอน การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง และการศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกได้ดังต่อไปนี้ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมายโปรแกรม 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) วิธีการพัฒนา 8) กลยุทธ์การเรียนการสอน 9) การประเมินผล 10) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์เรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้กล่าวถึง ประกอบของโปรแกรม มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

นักวิชาการ / องค์ประกอบของโปรแกรม	ธำรง บัวศรี (2542)	Caffarella (2002)	สุมิตรา พงศธร (2550)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554)	พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557)	ความถี่
1. หลักการ	✓	✓	✓		✓	4
2. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. เนื้อหาและกิจกรรม	✓		✓	✓	✓	4
4. กระบวนการ		✓	✓	✓	✓	4
5. โครงสร้าง	✓	✓				2
6. วิธีการพัฒนา	✓	✓	✓			3
7. การประเมินผลโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	5
8. การออกแบบแผนการสอน	✓	✓				1
9. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง		✓				1
10. การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน		✓				1
11. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน	✓					1

จากตาราง 12 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของ วัตถุประสงค์ และการประเมินผลโปรแกรม มีค่าสูงสุด รองลงมาคือ หลักการ เนื้อหาและกิจกรรม และกระบวนการ ตามลำดับ การเลือกองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยใช้ หลักเกณฑ์การพิจารณาโดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 80 ของจำนวนนักวิชาการ) ได้องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาและกิจกรรม 4) กระบวนการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรม

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

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน

1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาทีมวางแผน

2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

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

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ

2. กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก

4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ

5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)

2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)

3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)

4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)

5. การประเมินผล (Evaluation)

6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)

7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management

8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การคือพันธกิจปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การทางด้านการอำนวยการ การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม การเปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไป ผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผลและความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่า ทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 วิธี ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม และ 3) การประเมินผลโปรแกรม เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 451 หมู่ที่ 2 ถนนอำนวยกิจ ตำบลประโคนชัย อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31140 มีสถานศึกษาในสังกัด 229 แห่ง ดำเนินการจัดการศึกษาในพื้นที่การปกครอง 5 อำเภอ คือ อำเภอประโคนชัย อำเภอกระสัง อำเภอบ้านกรวด อำเภอพลับพลาชัย และอำเภอห้วยราช

โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

วิสัยทัศน์

“ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ สู่ผู้เรียนคุณภาพ”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

7. ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีสมดุลในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ด้านการจัดการศึกษา เพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 ด้านการจัดการศึกษา เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

1. พัฒนาคุณภาพ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. เสริมสร้าง รักษาวัฒนธรรม และพัฒนาองค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล

3. สนับสนุน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และร่วมรับผิดชอบด้วยการบริหารแบบ CBM 4.1 และการสร้างเครือข่ายการทำงาน

4. เสริมสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี สื่อ และนวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษา

5. ส่งเสริมการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นฐานในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัด 229 โรงเรียน มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 อำเภอ ได้แก่ 1. อำเภอประโคนชัย 2. อำเภอกระสัง 3. อำเภอบ้านกรวด 4. อำเภอพลับพลาชัย 5. อำเภอห้วยราช มีข้อมูลด้านการจัดการศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัด 229 โรงเรียน โดยแบ่งออกตามเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 อำเภอ ได้แก่

1. อำเภอประโคนชัย มีจำนวนสถานศึกษา 76 แห่ง จำนวนครูและผู้บริหาร 882 คน

2. อำเภอกระสัง มีจำนวนสถานศึกษา 67 แห่ง จำนวนครูและผู้บริหาร 688 คน

3. อำเภอบ้านกรวด มีจำนวนสถานศึกษา 47 แห่ง จำนวนครูและผู้บริหาร 546 คน

4. อำเภอพลับพลาชัย มีจำนวนสถานศึกษา 23 แห่ง จำนวนครูและผู้บริหาร 293 คน

5. อำเภอห้วยราช มีจำนวนสถานศึกษา 16 แห่ง จำนวนครูและผู้บริหาร 235 คน

2. ขนาดโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัด 229 โรงเรียน โดยแบ่งออกตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก 107 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 117 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน

3. จำนวนนักเรียนในสังกัด

จำนวนข้อมูลนักเรียน จำแนกตามระดับชั้น ปีการศึกษา 2564 มีดังนี้

1. ระดับก่อนประถมศึกษา จำนวนนักเรียน 7,307 คน จำนวนห้องเรียน 504 ห้องเรียน

2. ระดับประถมศึกษา จำนวนนักเรียน 26,848 คน จำนวนห้องเรียน 1,572 ห้องเรียน

3. ระดับมัธยมศึกษา จำนวนนักเรียน 5,474 คน จำนวนห้องเรียน 268 ห้องเรียน

4. จำนวนบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

จำนวนบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร	จำนวน 4 คน
2. บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2)	จำนวน 35 คน

3. ศึกษานิเทศก์ จำนวน 17 คน

4. ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน

5. พนักงานราชการ จำนวน 4 คน

6. อัตราจ้างชั่วคราว จำนวน 18 คน

7. ครู/ธุรการโรงเรียน มาช่วยราชการ สพป.บุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 2 คน

5. จำนวนครูและบุคลากรสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

จำนวนครูและบุคลากรสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 229 คน

2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 28 คน

3. ครู จำนวน 2,387 คน

4. ลูกจ้างประจำ จำนวน 54 คน

5. พนักงานราชการ จำนวน 115 คน

6. ครูรายเดือนแก้ปัญหาสถานศึกษาขาดแคลน ครูขั้นวิกฤต และครูสาขาขาดแคลน จำนวน 9 คน

7. ครูวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ จำนวน 14 คน

8. ครูผู้ทรงคุณค่าแห่งแผ่นดิน จำนวน 4 คน

9. พี่เลี้ยงเด็กพิการ จำนวน 96 คน

10. ธุรการโรงเรียน จำนวน 214 คน

11. นักการภารโรง จำนวน 104 คน

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

3. เชื่อมโยงความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน

4. บริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและยึดหลักธรรมาภิบาล

ปัญหาและอุปสรรค

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้ดำเนินงานที่มุ่งให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ ตามกรอบทิศทางของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 และกลยุทธ์ จุดเน้นในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณ มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

ปัญหา

1. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมี จำนวนไม่เพียงพอตามกรอบอัตรากำลัง
2. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางส่วนยังขาดทักษะในสายงานที่รับผิดชอบ
3. ข้าราชการครูมีภาระงานอื่น ๆ มาก ทำให้ต้องออกนอกห้องเรียน
4. ข้าราชการครูบางส่วนขาดทักษะในการทำงาน การจัดการเรียนการสอน ที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน และไม่ปรับทัศนคติ
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานต่ำกว่าระดับประเทศ
6. การวางแผนการปฏิบัติงานตามแฟนการติดตามประเมินผลตามแผนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

อุปสรรค

1. ผลกระทบของยุคโลกาภิวัตน์ วัฒนธรรม ค่านิยม
2. ประชากรในวัยเรียนลดจำนวนลงอย่างต่อเนื่อง
3. คุณ ภาพ ชีวิตของประชากรในพื้นที่
4. พฤติกรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยี
5. สภาวะทางเศรษฐกิจการว่างงาน รายได้ของผู้ปกครอง
6. ผลกระทบจากโรคระบาด
7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษา

จากสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแระถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากระตุ้นให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงโลกด้วยระบบออนไลน์ ทำให้รวมทั้งภาระงานที่มากขึ้น และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล ผู้บริหาร

สถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนเองในสถานศึกษา เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็ต้องมีการต้องปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานอยู่เสมอ เช่น การจัดทำนโยบายการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพของการศึกษาปัจจุบัน การบริหารอื่น ๆ ทั้งทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาผู้บริหารบางส่วนยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพ และไม่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้จากใครได้ แก้ปัญหาไม่ได้และไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพราะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารงานล้าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องตระหนักและพยายามที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้นำมาพัฒนาตนเองและสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กัญพชร แสงกล้า (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบารมีในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการ และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยหลักการของโปรแกรมวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ 4) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

ผุสรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสรางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การพัฒนาบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ 6) การสร้างความผูกพันในองค์กร 7) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 8) การบริหารแบบ

มีส่วนร่วม วิธีการเสริมสร้าง 6 วิธี ได้แก่ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การศึกษาจากเอกสารตำรา และการสัมมนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

ประชา โสภัณนา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ 32 แนวทาง ผลการประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบของแนวทางมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

วรวุฒิ อันปัญญา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ มี 8 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ มี 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา มี 7 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว มี 6 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัด วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จำนวน 4 วิธี 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Adarkwah และคณะ (2020) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจของครู จากวิจัยได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำและแรงจูงใจแยกจากกันไม่ได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสำคัญกับการศึกษามานานกว่าทศวรรษ เนื่องจากเป็นบทบาทที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจครูได้ เพื่อให้แน่ใจว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นของนักเรียน งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจของครู โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบหลายปัจจัย (MLQ 6S) การศึกษานี้ตรวจสอบ 4 องค์ประกอบ ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจแรงจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการพิจารณาครูเป็นรายบุคคล กลุ่มตัวอย่างคัดเลือกจากครูในโรงเรียนพื้นฐานบางแห่งในภาคตะวันออกประเทศกานา ผลการวิจัยบ่งชี้แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงแต่ไม่มีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับแรงจูงใจของครู ซึ่ง 3 ใน 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจของครู (การมีอิทธิพลในอุดมคติ แรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา) และครูมีแรงจูงใจในระดับต่ำ การวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่าผู้บริหารปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันระกห่าง รูปแบบความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบความเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบายน้อยกว่า รูปแบบความเป็นผู้นำแบบไปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนผู้บริหารควรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำให้มากขึ้นและให้แน่ใจว่าครูมีแรงจูงใจเพียงพอในการปรับปรุงวิชาการการแสดงของนักเรียน

Akdemir (2020) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของครู จุดมุ่งหมายของการศึกษานี้คือเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำและการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร ตัวอย่างการศึกษาประกอบด้วยจากครู 170 คน ที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมในใจกลางเมือง Elazığ ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการใช้มาตราส่วนเพื่อพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่และใช้มาตราส่วนความยุติธรรมในองค์กรเพื่อกำหนดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบสองสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอย

พหุถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมักแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ของครูเกี่ยวกับองค์กรความยุติธรรมอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” โดยทั่วไปพบความสัมพันธ์ปานกลาง เชิงบวก และมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความยุติธรรมขององค์กร ตามผลการถดถอยการวิเคราะห์พบว่า มิติอิทธิพลในอุดมคติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบวกและทำนายมิติกระบวนการอย่างเป็นทางการของระดับความยุติธรรมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และด้วยอิทธิพลในอุดมคติและมิติการพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกเป็นรายบุคคล และทำนายมิติความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ของระดับความยุติธรรมขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

Alanoglu และ Karabatak (2022) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างโรงเรียนการเรียนรู้ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยใช้การวิเคราะห์เมตา เพื่อจุดประสงค์นี้ การศึกษารายบุคคลจึงเหมาะสมเพื่อกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก ในบริบทนี้ เขาได้ตรวจสอบจากปีการศึกษา 2543 ถึง 2563 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ศึกษาโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า t และขนาดตัวอย่างครอบคลุม เพื่อคำนวณขนาดประชากรและตัวอย่างที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์เมตา มีประชากรทั้งหมด 20 คน เลือกใช้ตัวอย่าง 19 คน ในการศึกษา วิเคราะห์โดยวิธีการหลากหลาย และทำการทดสอบกลุ่มย่อย ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นตัวทำนายที่สำคัญของโรงเรียนการเรียนรู้และหนึ่งในรูปแบบความเป็นผู้นำที่สำคัญที่สุดในการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่สำคัญในการเปลี่ยนโรงเรียนสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการเปลี่ยนโรงเรียนเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่จัดทำนโยบายการศึกษา

Basak Coskun, Sevda Katitas และ Pinar Arslan (2023) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้ทำนายการรับรู้ของครูต่อความมุ่งมั่นขององค์กร ได้กล่าวไว้ว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลของหลักการพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความมุ่งมั่นในองค์กรของครู ใช้วิธีการสำรวจเชิงสาเหตุเปรียบเทียบและเชิงสัมพันธ์ การเรียนกลุ่มที่กำหนดตามวิธีการสุ่มตัวอย่างที่สะดวก ประกอบด้วยประชาชน จำนวน 260 คน ครูโรงเรียนที่ทำงานในห้าจังหวัดในภูมิภาคอนาโตเลียตอนกลางในประเทศตุรกี ที่รวบรวมข้อมูลด้วย “ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และ “ครู” ระดับความมุ่งมั่นขององค์กร” ในภาคการศึกษาฤดูใบไม้ผลิ ปี 2564-2565 การวิเคราะห์ทางสถิติ

เชิงพรรณนา การทดสอบทีกลุ่มอิสระ การทดสอบความแปรปรวน (ANOVA) การวิเคราะห์เชิงสหสัมพันธ์ของเพียร์สันส์และการวิเคราะห์การถดถอยถูกนำมาใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งสองระดับและระดับความมุ่งมั่นต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับปานกลาง มันถูกสังเกตการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่พฤติกรรมและระดับความมุ่งมั่นขององค์กรไม่ได้แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความมุ่งมั่นในการจัดองค์กรของครู และประการแรกคือ ตัวทำนายที่สำคัญของหลัง สรุปได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาจเป็นได้มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในองค์กรของครู ในกรอบนี้ในทางปฏิบัติข้อเสนอแนะทางทฤษฎีและการวิจัยได้รับการพัฒนา

Suharyat และคณะ (2023) ได้ศึกษาบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเบกาซี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) บทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงพฤติกรรมของครูโดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (2) การยับยั้งและการสนับสนุนปัจจัยในการปรับปรุงพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีของครูผู้สอนอิสลามบูรณาการ โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองเบกาซี ประเทศอินโดนีเซีย การวิจัยใช้วิธีการเชิงคุณภาพร่วมกับวิธีการทางปรากฏการณ์วิทยา โดยมีผู้อำนวยการ ผู้แทน และครู เป็นผู้ให้ข้อมูล เพื่อรับข้อมูลที่จำเป็น ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมครูประกอบด้วยความจริงใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความเป็นพี่น้อง และความจริงจัง อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุดของครูในการดำเนินการหน้าที่ให้ความรู้ ชี้แนะ ฝึกอบรมและชี้แนะนักเรียน และมีอุปสรรคในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ครูหลายคนประเมินเรื่องนี้ต่ำเกินไป งานวิจัยนี้มีนัยว่า พฤติกรรมที่ดีของการเป็นสมาชิกองค์กรของครูสามารถเกิดขึ้นได้หากผู้นำนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศและต่างประเทศข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรนั้นผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นเสาหลักในการพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง มีบทบาทในการเป็นผู้นำและคอยกระตุ้น ส่งเสริมและชี้แนะเพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาไว้วางใจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยกัน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล และกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ 2) วางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

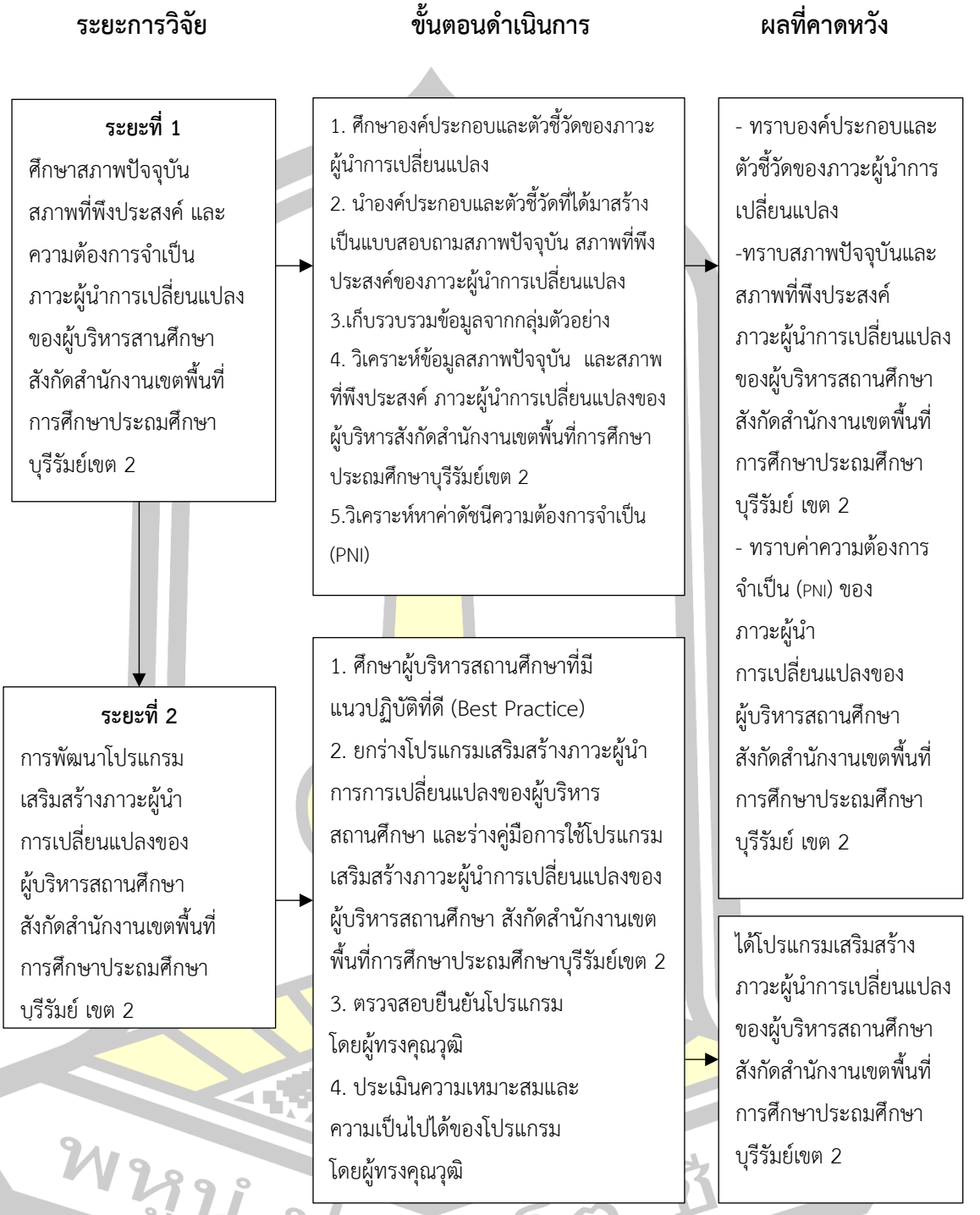
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Research Mix method) โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และผลที่คาดหวังแสดงดังภาพประกอบ 2

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว



ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จากโรงเรียน 229 แห่ง โดยตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน และครู จำนวน 2,387 คน รวมทั้งสิ้น 2,616 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 330 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนการเลือกตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้โรงเรียนในแต่ละขนาดเป็นหน่วยการสุ่ม ทำการสุ่มอย่างง่าย โดยการเทียบสัดส่วนหาจำนวนผู้บริหารและครูของแต่ละขนาด

ตาราง 13 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู
ขนาดเล็ก	107	596	13	82
ขนาดกลาง	117	1,624	15	225
ขนาดใหญ่	5	167	1	23
รวม	229	2,387	29	330

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) โดยใช้รูปแบบของ Likert กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended)

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถาม

3.2 กำหนดรูปแบบข้อคำถาม โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตราส่วน (Rating Scales) ประมาณค่า 5 ระดับ

3.3 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3.4 ร่างแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบให้คำแนะนำและแก้ไขปรับปรุง

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัดผล หรือประเมินผลด้านเนื้อหาเพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ดังต่อไปนี้

3.5.1 อาจารย์ ดร.ประทวน วันนิจ หัวหน้าสาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวัฒนธรรมศาสตร์ (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยมหาสารคม

3.5.2 อาจารย์ ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ ประธานหลักสูตรบริหารการศึกษาบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (กศ.ด.) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.5.3 นางกัญญาพัชร์ วิชัยรัมย์ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท การบริหารการศึกษา (ค.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3.5.4 ดร.นิคม ขันโสม ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลประโคนชัย (อำนวยกิจราษฎร์วิทยาคาร) จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปริญญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3.5.5 นางสาวกิตติยา เชื้อมาก ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบัวถนน จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปริญญาโท การบริหารการศึกษา (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

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

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน ได้ค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80-1.00

3.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนรวม (ที่หักข้อนั้น ๆ แล้ว) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561)

3.8 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับ เท่ากับ .967

3.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ผู้วิจัยติดต่อโรงเรียนที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับหนังสือขอความร่วมมือ และขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งติดต่อเป็นการส่วนตัวกับผู้เก็บข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยการนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจ าเป็นปรับปรุง (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

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

เมื่อ I (Important) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D (Degree of success) หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริง

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

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

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

เมื่อ p แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

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

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

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

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

X^2 แทน คะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน Item–Total Correlation ตามสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อที่พิจารณาใน r – distribution

$\sum X$ แทน คะแนนรวมทุกข้อ

$\sum Y$ แทน คะแนนรวมในแต่ละข้อ

N แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่า โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha–Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ตามสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$\alpha = \frac{K}{K-1}[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2}]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนข้อค าถามแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

K แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

มีการดำเนินการวิจัยโดยผู้วิจัยแบ่งขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 มาสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แล้วศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารและพัฒนาการศึกษา

1.1.2 มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี

1.1.3 มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1. นายประจักษ์ ควรอาจ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสำโรง (ภิญโญอนุสรณ์)

2. นางอภิญญา ฌานวุฒิพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองพลวง

3. นายจรัญ วารินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวถนน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมาจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.2.2 นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

2.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ

2.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง ซึ่งมีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 13 ข้อ แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม

2.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

2.2.6 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัดผล หรือประเมินผลด้านเนื้อหา เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพ และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ดังต่อไปนี้

1) อาจารย์ ดร.ประทวน วันนิจ หัวหน้าสาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวัฒนธรรมศาสตร์ (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยมหาสารคม

2) อาจารย์ ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ ประธานหลักสูตรบริหารการศึกษาบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (กศ.ด.) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3) นางกัญญาพัชร์ วิชัยรัมย์ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท การบริหารการศึกษา (ค.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

4) ดร.นิคม ขันโสม ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลประโคนชัย (อำนวยกิจราษฎร์วิทยาคาร) จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปริญญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

5) นางสาวกิตติยา เชื้อมาก ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบัวถนน จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปริญญาโท การบริหารการศึกษา (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

2.2.7 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดพเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์ กพหนดนัดหมาย วัน เวลาและขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Contest Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญ และนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วทำการเรียบเรียงข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ และสร้างบทสรุป โดยการจัดลำดับตามองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (จากการสัมภาษณ์) มาดำเนินการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้วยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

1. อาจารย์ ดร.ประทวน วันนิจ หัวหน้าสาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวัฒนธรรมศาสตร์ (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยมหาสารคม

2. อาจารย์ ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ ประธานหลักสูตรบริหารการศึกษาบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (กศ.ด.) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3. นางกัญญาพัชร์ วิชัยรัมย์ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท การบริหารการศึกษา (ค.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

4. ดร.นิคม ขันโสม ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลประโคนชัย (อำนวยกิจราษฎร์วิทยาคาร) จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปริญญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

5. นางสาวกิตติยา เชื้อมาก ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบัวถนน จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปริญญาโท การบริหารการศึกษา (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2.1 แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา) รวมทั้งความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาผนวกกับระยะที่ 2 การศึกษาของการวิจัย วิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา) จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมายกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อหาคุณภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดหน่วยงาน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ระบุเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และประเด็นในการปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ฉบับร่าง โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการและขั้นตอนการพัฒนาแนวโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งวิธีการสร้างแบบประเมิน

2.2.2 สร้างแบบประเมินประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับร่างขึ้นให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งเป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

2.2.4 ปรับปรุงแบบประเมินแนวทางตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้เสนอแนะ

2.2.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัดผล หรือประเมินผลด้านเนื้อหาเพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Consistency) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นกรรมการชุดเดิมเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

2.2.6 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 ผู้วิจัยนำเอกสารโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

3.4 ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคืนจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มาตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง และเพื่อหาระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทาง แล้วนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายค่าเฉลี่ย ซึ่งกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยในระดับมาก หรือคะแนนเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์พิจารณายอมรับว่าร่างแนวทางนั้นใช้ได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ค่าดัชนีความสอดคล้อง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D (Degree of Success)	แทน	สภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีควสมต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ระยะที่ 2 ผลการออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผลดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. สถานภาพ		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	29	8.08
1.2 ครูผู้สอน	330	91.92
2. ขนาดโรงเรียน		
2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)	95	26.46
2.2 โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121- 600 คน)	240	66.85
2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 601 – 1,500 คน)	24	6.69
รวม	359	100

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 359 คน มีสถานภาพเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.08 เป็นครูผู้สอน 330 คน คิดเป็นร้อยละ 91.92 และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก 95 คน คิดเป็นร้อยละ 26.46 โรงเรียนขนาดกลาง 240 คน คิดเป็นร้อยละ 66.85 และ โรงเรียนขนาดใหญ่ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.69

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดังปรากฏดังตาราง 15 ถึง 18

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.17	0.48	มาก	4.69	0.25	มากที่สุด	0.125	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.20	0.45	มาก	4.68	0.25	มากที่สุด	0.115	2
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.30	0.45	มาก	4.70	0.24	มากที่สุด	0.092	4
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.30	0.46	มาก	4.72	0.24	มากที่สุด	0.096	
รวม	4.24	0.46	มาก	4.70	0.25	มากที่สุด	0.107	

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X}$ = 4.30) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 4.30) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 4.20) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.17)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 4.72) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X}$ = 4.70) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.69) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 4.68)

ดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified}$ = 0.125) การสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified}$ = 0.115)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.096) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{modified}$ = 0.092) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ	3.88	0.47	มาก	4.56	0.38	มากที่สุด	0.175	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	0.48	มาก	4.70	0.24	มากที่สุด	0.210	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.90	0.48	มาก	4.69	0.25	มากที่สุด	0.204	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง	4.20	0.58	มาก	4.70	0.23	มากที่สุด	0.119	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน	4.35	0.57	มาก	4.72	0.21	มากที่สุด	0.085	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพในการบริหาร	4.31	0.44	มาก	4.70	0.22	มากที่สุด	0.091	5

ตาราง 16 (ต่อ)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์	4.40	0.44	มาก	4.72	0.23	มากที่สุด	0.072	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.40	0.42	มาก	4.71	0.23	มากที่สุด	0.070	8
รวม	4.17	0.48	มาก	4.69	0.25	มากที่สุด	0.125	

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.40) และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.40) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X}$ = 4.35) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพในการบริหาร ($\bar{X}$ = 4.31) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ($\bar{X}$ = 4.20) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ($\bar{X}$ = 3.90) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ ($\bar{X}$ = 3.88) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.88) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.69) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X}$ = 4.72) และผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.72) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.71) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.70) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง

($\overline{X}$ = 4.70) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพในการบริหาร ($\overline{X}$ = 4.70) และผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ($\overline{X}$ = 4.69) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ ($\overline{X}$ = 4.56)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{modified}$ = 0.210) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ($PNI_{modified}$ = 0.204) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ ($PNI_{modified}$ = 0.175) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง($PNI_{modified}$ = 0.119) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพในการบริหาร ($PNI_{modified}$ = 0.091) ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ($PNI_{modified}$ = 0.085) ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ($PNI_{modified}$ = 0.072) และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{modified}$ = 0.070) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.17	0.63	มาก	4.69	0.24	มากที่สุด	0.124	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.23	0.43	มาก	4.67	0.24	มากที่สุด	0.106	5

ตาราง 17 (ต่อ)

การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. ผู้บริหารสถานศึกษามอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก	4.28	0.46	มาก	4.70	0.24	มากที่สุด	0.097	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความท้าทายในการทำงาน	4.14	0.29	มาก	4.66	0.26	มากที่สุด	0.127	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	0.51	มาก	4.68	0.25	มากที่สุด	0.124	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้	4.21	0.40	มาก	4.68	0.24	มากที่สุด	0.111	4
รวม	4.20	0.45	มาก	4.68	0.25	มากที่สุด	0.115	

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก ($\bar{X}$ = 4.28) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.23) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้ ($\bar{X}$ = 4.21) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.17) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.16) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความท้าทายในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.14)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.68) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบบรรยากาศการทำงาน

ในเชิงบวก ($\bar{X}$ = 4.70) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.69) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.68) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้ ($\bar{X}$ = 4.68) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.67) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความท้าทายในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.66)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความท้าทายในการทำงาน ($PNI_{modified}$ = 0.127) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ($PNI_{modified}$ = 0.124) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{modified}$ = 0.124) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้ ($PNI_{modified}$ = 0.111) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($PNI_{modified}$ = 0.106) และผู้บริหารสถานศึกษามอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก ($PNI_{modified}$ = 0.097) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามตระหนักถึงปัญหา	4.17	0.47	มาก	4.67	0.26	มากที่สุด	0.119	2

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
2. ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์	4.37	0.42	มาก	4.69	0.24	มากที่สุด	0.075	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข	4.41	0.41	มาก	4.71	0.23	มากที่สุด	0.068	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน	4.20	0.49	มาก	4.71	0.23	มากที่สุด	0.122	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ นวัตกรรมหรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม	4.38	0.44	มาก	4.72	0.22	มากที่สุด	0.080	3
รวม	4.30	0.45	มาก	4.70	0.24	มากที่สุด	0.092	

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข ($\bar{X}$ = 4.41) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ นวัตกรรมหรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม ($\bar{X}$ = 4.38) ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.37) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.20) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามตระหนักถึงปัญหา ($\bar{X}$ = 4.17)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.70) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ นวัตกรรมหรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม ($\bar{X}$ = 4.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข ($\bar{X}$ = 4.71) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.71) และผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.69) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามตระหนักถึงปัญหา ($\bar{X}$ = 4.67)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน ($PNI_{modified}$ = 0.122) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามตระหนักถึงปัญหา ($PNI_{modified}$ = 0.119) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ นวัตกรรมหรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม ($PNI_{modified}$ = 0.080) ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}$ = 0.075) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข ($PNI_{modified}$ = 0.068) ตามลำดับ

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล	4.19	0.49	มาก	4.69	0.27	มากที่สุด	0.119	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล	4.36	0.47	มาก	4.68	0.27	มากที่สุด	0.072	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ	4.40	0.42	มาก	4.70	0.26	มากที่สุด	0.070	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา	4.20	0.51	มาก	4.74	0.23	มากที่สุด	0.127	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.42	0.41	มาก	4.74	0.23	มากที่สุด	0.071	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.25	0.48	มาก	4.76	0.21	มากที่สุด	0.121	2
รวม	4.30	0.46	มาก	4.72	0.24	มากที่สุด	0.096	

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 4.42) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ($\bar{X}$ = 4.40) ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล ($\bar{X}$ = 4.36) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X}$ = 4.25) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ($\bar{X}$ = 4.20) ตามลำดับ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล ($\bar{X}$ = 4.19)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.72) เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X}$ = 4.76) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ($\bar{X}$ = 4.74) ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 4.74) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ($\bar{X}$ = 4.70) และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล ($\bar{X}$ = 4.69) ตามลำดับส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล ($\bar{X}$ = 4.68)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.127) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.121) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.119) ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.072) ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($PNI_{modified}$ = 0.071) และผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ($PNI_{modified}$ = 0.070) ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2.1 ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

“...การเป็นผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ ทำตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา ทำให้เขาเห็นและวางใจเรา ทุ่มเทในการปฏิบัติงานจริงและทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี และการทำงานต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยต้องมีการกำหนด

เป้าหมายร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือทำความเข้าใจร่วมกันก่อน เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 1, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรมจริยธรรม จัดประชุมในโรงเรียน เพื่อสร้างอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงาน กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญหา โดยเราจะต้องมองให้เห็นถึงผลที่ตามมา โดยเฉพาะผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 2, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้นำต้องเป็นผู้ที่นำไปในทางที่ดี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องมีเป้าหมายและนำเพื่อนร่วมงานไปสู่เป้าหมายให้ได้ โดยการประชุมกันปรึกษาหารือชี้แจงถึงเป้าหมายร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหา วิธีการแก้ปัญหาและการพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีวิธีการได้แก่ การประชุม เพื่อสร้างอุดมการณ์และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

“...ผู้บริหารต้องมีการเสริมแรงทางบวก มีตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะได้จากการทำงาน มีรางวัล เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงาน เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คนเราถ้ามีแรงจูงใจในการทำงาน มันจะมีแรงที่จะทำแล้วงานเราก็จะสำเร็จตามที่ตั้งไว้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 1, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างแรงบัลดาลใจเป็นสิ่งที่สำคัญลมาก ผู้บริหารต้องสร้างแรงบัลดาลใจให้ผู้ร่วมงาน อาจจะใช้วิธีการเสริมแรงต่าง ๆ การให้ไปศึกษาดูงาน อบรม เพื่อให้เห็นภาพ เห็นความสำคัญของงานที่ทำ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 2, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ก่อนที่ครูจะเห็นด้วยกับเราในเรื่องของการทำงาน เราต้องสร้างแรงจูงใจให้เขา การสร้างแรงจูงใจก็คือคุณสมบัติหนึ่งของภาวะผู้นำ เพื่อที่จะให้ครูเดินตามเราเพื่อไปสู่

เป้าหมายให้ได้ การสร้างแรงจูงใจเราก็ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานให้เห็น เพื่อให้เขาเห็นคุณค่าของการทำงาน เห็นถึงสิ่งที่ได้จากการทำงาน ซึ่งก็เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีวิธีการได้แก่ การศึกษาดูงาน การอบรม เพื่อให้เห็นคุณค่าของการทำงานและเกิดแรงบันดาลใจ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

"...ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ของตนเองตลอดเวลา มีการส่งไปอบรมเพิ่มความรู้ หรือให้งานที่ทำให้เกิดการท้าทายได้ใช้ความคิดความรู้ที่มีในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ทำให้งานสำเร็จ ..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 1, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

"...มีการให้งานเขา พยายามกระจายงานให้แต่ละคนตามความสามารถให้เขาได้พัฒนาตนเอง ให้ได้รู้จักแก้ปัญหา รวมถึงการส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้แล้วนำมาปรับใช้กับงานที่ได้รับมอบหมาย..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 2, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

"...เป็นการที่ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญญาและให้ช่วยกันหาทางในการแก้ปัญหานั้นๆ ร่วมกัน มีการประชุมหารือ PlC ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและออกความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีวิธีการได้แก่ การอบรมและการประชุม เพื่อเพิ่มความรู้ ตระหนักถึงปัญหาหาทางแก้ปัญหาและก่อให้เกิดการพัฒนา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

"....ผู้บริหารต้องเข้าใจเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ เข้าใจความต่างทั้งความคิด ความสามารถและพัฒนาให้ตรงจุด คนไหนเก่งด้านไหนก็ส่งเสริมไปทางนั้น แต่ไม่ใช่ปล่อยไปเลย ผู้บริหารต้องคอยสังเกต คอยชี้ทาง มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มีการส่งไปอบรม โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล เพื่อพัฒนาตามความสามารถอย่างเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 1, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นสำคัญ เราต้องเข้าว่า ต่างคน ต่างความคิด ต่างที่มา ต่างความสามารถ ทำให้คนแต่ละคนไม่เหมือนกัน ดังนั้นการที่เราจะเป็นผู้บริหารนั้นเราต้องเริ่มจากความเข้าใจ เข้าใจครูเราว่าเป็นยังไง มีความสามารถอะไรไร แล้วชี้ทาง ส่งเสริม ไปตามความเหมาะสม ใครเก่งวิชาการก็ส่งไปอบรมวิชาการ ใครเก่งเรื่องการจัดการนักเรียน ก็คอยช่วยส่งเสริม เรียกว่าการมอบหมายงานตามความสามารถ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 2, วันที่ 7 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สิ่งที่ขาดไม่ได้และต้องคำนึงมากที่สุดคือความเป็นปัจเจกบุคคลที่เราต้องคำนึงถึงความเป็นตัวตนของเขา เพื่อที่จะมาร่วมงานกันเพื่อไปสู่ไปหมาย เราต้องให้เกียรติเขา ถามสารทุกข์สุกดิบ เข้าสู่ตัวเขาให้ได้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน จะไม่ปล่อยปัญหาให้ครูเป็นผู้แก้เพียงฝ่ายเดียว แต่เราจะต้องเป็นผู้นำเพื่อที่จะแก้ปัญหา ไม่ซ้ำเติมและช่วยเหลือซึ่งกันและกันและไม่ทิ้งกัน ยึดความรักความสามัคคีเป็นหลัก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 กรกฎาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ถึงวิธีการเสริมสร้างในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีวิธีการได้แก่ การอบรมและการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาบุคคลอย่างเหมาะสม

2.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษามาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในระยะที่ 1 ไปใช้ในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยค่าความต้องการจำเป็นที่ได้มีค่าไม่ต่างกันมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนในการเรียงลำดับความสำคัญของหัวข้อโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 3 ตัวอย่าง นำมาใช้มาใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมและกำหนดกรอบโครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีส่วนประกอบดังนี้

1. หลักการ ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. เนื้อหา ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

5. วิธีการดำเนินการ ประกอบด้วย ในการดำเนินการแบ่งระยะการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การประชุมปฏิบัติการ

6. การประเมินผล ประกอบด้วย 1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และ 2) ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

2.3 ผู้วิจัยได้สรุปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดังภาพประกอบ 2

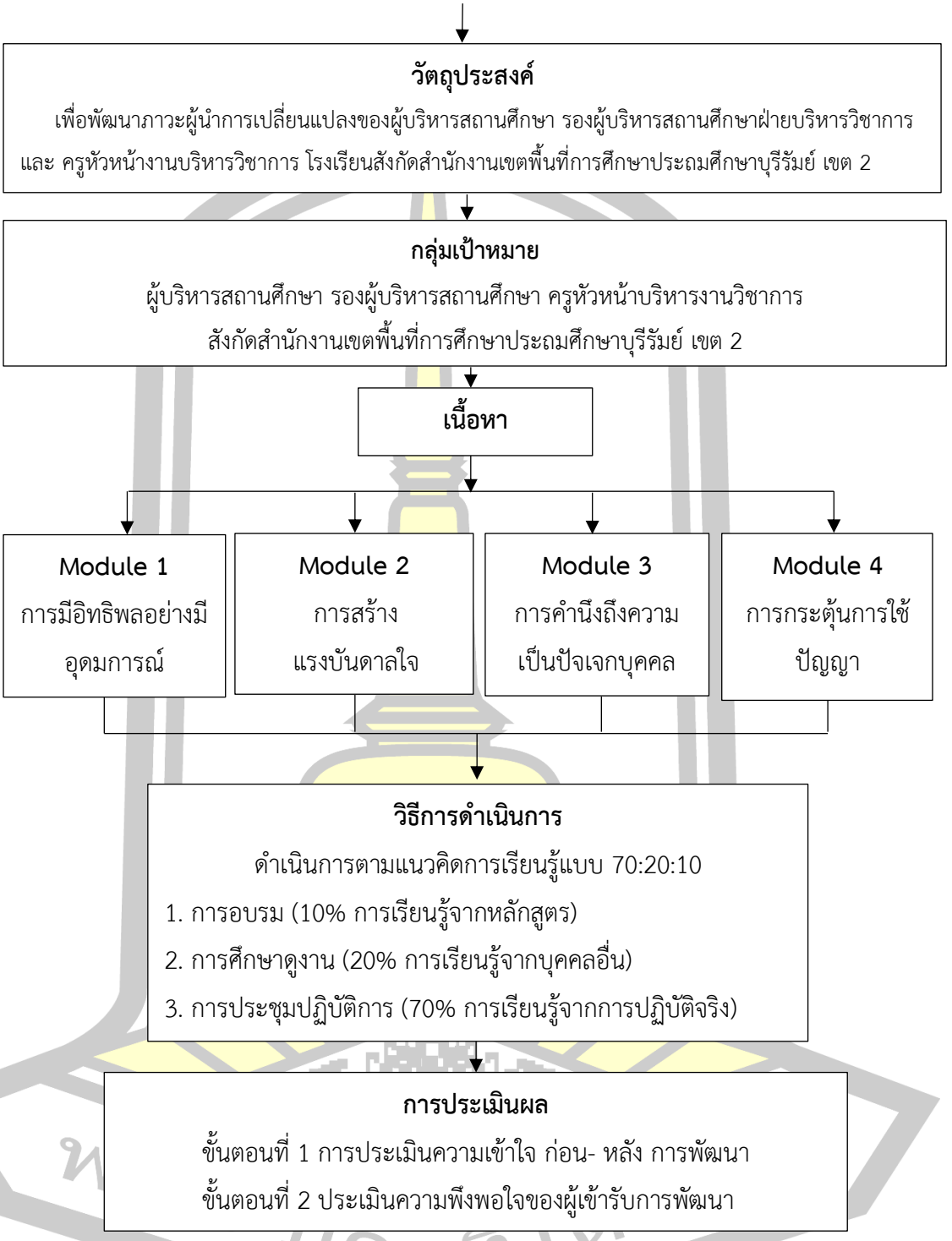
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

↓

หลักการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ซึ่งผู้บริหารนั้นคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวมคุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามากโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งมีทักษะด้านอุปนิสัยและด้านความฉลาดทางอารมณ์ของการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารร่วมกันกับเพื่อนครูและผู้บริหารด้วยกัน ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญา พัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร พัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน



ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2.3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้ององค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 19

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้ององค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

ส่วนประกอบของโปรแกรม	IOC	แปลผล
1. หลักการ	1.00	สอดคล้อง
2. วัตถุประสงค์	1.00	สอดคล้อง
3. เนื้อหา	1.00	สอดคล้อง
4. วิธีการดำเนินการ	1.00	สอดคล้อง
5. การประเมินผล	1.00	สอดคล้อง
รวม	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 20 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมมีความสอดคล้องเหมาะสม 1.00

2.4 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 21 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
3.2 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
3.4 Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4. วิธีการดำเนินการ						
4.1 การอบรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.3 การประชุมปฏิบัติการ	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
5. การประเมินผล						
5.1 การประเมินความเข้าใจก่อน - หลังการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.70	0.50	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 21 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.70) ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว และได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

สรุปผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัย ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีผลวิจัยดังนี้

2.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีเนื้อหาประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมีรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิด 70:20:10 ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมปฏิบัติการ

2.2 องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการและการประเมินผล ซึ่งมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

อภิปรายผล

จากการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ เห็นได้ว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจไม่แสดงถึงปัญหา แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการมีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรจุจุดมุ่งหมาย ให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การและนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นแลความต้องการที่สูงขึ้น และยังสอดคล้องวิจัยของประชา โสภัณนา (2563) การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งงานวิจัยนี้มีผลโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.2 การวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ เห็นได้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยังคงเป็นปัจจัยสำคัญ

ในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารและพัฒนาองค์กรได้นั้นบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการเข้าใจและรู้จักในตัวบุคคลและสามารถที่จะช่วยเหลือ สนับสนุน และพัฒนาบุคคลนั้นตามศักยภาพถือเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งประบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวุฒิ อันปัญญา (2563) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 6 ตัวชี้วัด คือ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและการกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนและที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ ที่แสดงให้เห็นว่าการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลถือเป็นปัจจัยแรกที่สำคัญ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ เห็นได้ว่าการที่ผู้บริหารจะมีภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงนั้นสิ่งสำคัญลำดับแรกคือการเริ่มจากตนเอง โดยการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารยังคงต้องเข้าใจเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีศักยภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวุฒิ อันปัญญา (2563) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 องค์ประกอบ 35 คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 5 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และองค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีผลวิจัยดังนี้

2.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีเนื้อหาประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมีรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิด 70:20:10 ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561) ที่ได้สรุปรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 :20:10 ประกอบด้วย ร้อยละ 70 คือ เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 คือ เรียนรู้จากผู้อื่น การศึกษาดูงาน และร้อยละ 10 คือ เรียนรู้จากการฝึกอบรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ สงครามศรี (2561) การพัฒนาโปรแกรมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการประชุมปฏิบัติการ

2.2 องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการและการประเมินผล ซึ่งมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญพัชร แสงกล้า (2560) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม ขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยมีสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ควรมีการจัดทำโปรแกรมหรือโครงการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนในการปฏิบัติงานที่อยู่ในยุคเปลี่ยนผ่านของวงการการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของโลก ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ควรมีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอีกเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวการพัฒนาแบบต่อเนื่อง เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย และเกิดการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นลักษณะของการส่งผลทางตรงและทางอ้อม

2.2 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งอื่น เพื่อการพัฒนาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีคุณภาพมากขึ้น เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษาง รองผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

2.3 ควรมีการวิจัย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บรรณานุกรม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *รายงานการวิจัย การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการศึกษา ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษาไทย.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.

กัญพชร แสงกล้า. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.* มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์.

เกศสุดา วรรณสินธ์. (2562*). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ.* มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จิระเดช สวัสดิภักดิ์. (2562). *การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา.* มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

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

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นาทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการกำรศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2558). *ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรมันหายไปจริงๆ หรือ.* [ออนไลน์]. ได้จาก : https://prakal.wordpress.com. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มกราคม 2566].

ประชา โสภัณนา. (2563). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2561). *การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* [ออนไลน์]. ได้จาก : http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มกราคม 2566].

ผุสรัตน์ ดอนสถิต. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร.* มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.

วรวุฒิ อันปัญญา. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิมลพรรณ ช่างคิด. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา แนวคิดและกรณีศึกษา.* ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

สมนึก ภัททิยธนี. (2546). *การวัดผลการศึกษา*. พิมพครั้งที่ 4. กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.

สมยศ นาวีการ. (2540). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

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

สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. (2564). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. บุรีรัมย์ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ: คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2561–2565*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระเบียบวาระแห่งชาติ 2551-2555*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2554). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : โรงพิมพ์สารคามการพิมพ์.

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

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2557). สูตรการพัฒนา 70 : 20 : 10. *สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 14(167), 14, เมษายน.

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อังกูร เถาวัลย์. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2552). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Adarkwah, M.A. and others. (2020). The Paradoxical Relationship between Principals' Transformational Leadership Styles and Teachers' Motivation. *Online Submission*, 6(2), 15-46.

Akdemir, Ö.A. (2020). The Relationship between School Administrators' Transformational Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Organizational Justice. *African Educational Research Journal*, 8, 54–61.

Alanoglu, M. and Karabatak, S. (2022). The Relationship between School Administrators' Leadership Traits and Learning Schools: A Meta-Analysis Study. *Participatory Educational Res*earch, 9(3), 403-427.

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

Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.

Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development : Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey Bass.

Basak Coskun, Sevda Katitas and Pinar Arslan (2023). School Principals' Transformational Leadership Behaviors as a Predictor of Teachers' Perceptions of Organizational Commitment. *Research in Pedagogy*, 13(1), 193-207.

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

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *The strategies for taking change*. New York : Harper and Row.

Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey : Prentice Hall.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.

Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. New York : Jossey-Bass.

Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.

Houle, C. (1996). *The Design of Education. San Francisco* : Jossey-Bass Publishers.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN. : ASTD Press.

Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*. New York : Center Street.

McShane, S.L. and Gilnow, M.A.V. (2000). *Organization Behavior*. New York : McGraw Hill.

Megginson, L.C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Lllinois : Irwin.

Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology*. 5th ed. California : Brooks/Cole.

Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extension. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.

Rogers, T. (2000). *"Destination Industry," Conference : A Twenty-First Century.* New York : Addition Wesley Longman.

Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.

Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.

Suharyat and others. (2023). The Role of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior of Elementary School Teachers in Bekasi Regency. *Elementary School Forum (Mimbar Sekolah Dasar)*, 1(1), 181-191.

Tyrer, G. (2010). *Learning to lead : Using Leadership Skills to Motivate Students*. New York : Continuum International Publishing Group.

Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). Lead Leaders into the 90s. *Personnel Journal*, 70(5), 80-85, May.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organization*. 7th ed. New York : Person Prentice Hall.

Yukl, Gary. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อที่	ข้อคำถาม/พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ				
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ตาม				
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง				
5	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน				
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ				
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์				
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม				
	การสร้างแรงบันดาลใจ				
9	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน				
10	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย				
11	ผู้บริหารสถานศึกษามอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก				
12	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความท้าทายในการทำงาน				

ข้อที่	ข้อคำถาม/พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม				
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้				
	การกระตุ้นการใช้ปัญญา				
15	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ตามพยายามตระหนักถึงปัญหา				
16	ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ผู้ตามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์				
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข				
18	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน				
19	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ตามคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่ นวัตกรรมหรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม				
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
20	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล				
21	ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล				
22	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ				
23	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา				
24	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ				
25	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....

.....

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

1. การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย

(1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

(2) เพื่อออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้ตามอิสระตามความจริง คำตอบที่เป็นจริงที่สุดจะช่วยให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การตอบคำถามของท่านถือเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวกชนิภา แก้วไธสง

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับข้อความที่เป็นข้อมูลของท่าน

1. สถานภาพ

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา

( ) ครูผู้สอน

2. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

( ) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)

( ) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121- 600 คน)

( ) โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 601 – 1,500 คน)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 และเลือกช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ตามระดับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์										
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ										

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา										
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพในการบริหาร										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา										
	การสร้างแรงบันดาลใจ										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน										
10	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย										
11	ผู้บริหารสถานศึกษามอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความท้าทายในการทำงาน										
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา										
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจริงได้										

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	การกระตุ้นการใช้ปัญญา										
15	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามตระหนักถึงปัญหา										
16	ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์										
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข										
18	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน										
19	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่นวัตกรรมหรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม										
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล										
20	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล										
21	ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล										
22	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ										
23	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา										
24	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของจนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ										
25	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....

.....

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล
นางสาวกชนิภา แก้วไธสง
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 084-1945241

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ตำแหน่ง .....

2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....

3. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ .....

4. ผู้สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ควรมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการใดในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน/องค์กรของท่าน

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอย่างไร

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1) ท่านมีวิธีการสร้างศรัทธาความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

2) วิสัยทัศน์ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของท่านคืออะไร และท่านมีวิธีการที่จะถ่ายทอดไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างความท้าทายในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวิธีการสร้างความท้าทายนั้นอย่างไร

.....

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการใดที่จะใช้ในการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงานอย่างไร

.....

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการใดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านและร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นและสร้างนวัตกรรมหรือรูปแบบความคิดใหม่เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาตนเองอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีการให้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ใตบังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและมีวิธีการศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

3) ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจเกี่ยวกับความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลอย่างไร และมีวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นนี้อย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

.

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีวา

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ หลังจากที่ ท่านได้ศึกษาโปรแกรมซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

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

พวน ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ☑ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถามโดยข้อความแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก

ระดับ 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใดกรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

รายการประเมิน	**ความเหมาะสม**					**ความเป็นไปได้**				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
2. วัตถุประสงค์										
3. เนื้อหา										
3.1 Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์										
3.2 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ										
3.3 Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา										
3.4 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล										
4. วิธีการดำเนินการ										
4.1 การอบรม										
4.2 การศึกษาดูงาน										
4.3 การประชุมปฏิบัติการ										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. การประเมินผล										
5.1 การประเมินความเข้าใจ ก่อน-หลังการพัฒนา										
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก ข

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 22 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ								
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การกระตุ้นการใช้ปัญญา								
15	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อที่	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	0.442*	0.941	0.404*	0.907
2	0.483*		0.419*	
3	0.448*		0.473*	
4	0.416*		0.513*	
5	0.465*		0.434*	
6	0.597*		0.489*	
7	0.547*		0.456*	
8	0.703*		0.459*	
9	0.559*		0.538*	
10	0.649*		0.524*	
11	0.556*		0.521*	
12	0.561*		0.518*	
13	0.658*		0.479*	
14	0.607*		0.519*	
15	0.657*		0.562*	
16	0.715*		0.518*	
17	0.765*		0.523*	
18	0.572*		0.52*	
19	0.743*		0.591*	
20	0.604*		0.459*	
21	0.656*		0.516*	
22	0.73*		0.609*	
23	0.694*		0.555*	
24	0.76*		0.525*	
25	0.623*		0.538*	

จากตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .416 ถึง .765 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .404 ถึง .609 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ .941 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .907

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ที่ อว 0605.5(2)/ว3016

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.ประทวน วันนิจ

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว3016

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว3016

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางกัญญาพัชร์ วิชัยรัมย์

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว3016

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลประโคนชัย (อำนวยกิจราษฎร์วิทยาคาร)

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว3016

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวกิตติญา เชื้อมาก

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว2038

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสำโรง (คุรุประชาสามัคคี)

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว2038

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านหนองพลวง

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว2038

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวถนน

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว2037

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสำโรง (ภิญโญอนุสรณ์)

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวกชนิภา แก้วไธสง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว2037

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านหนองพลวง

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวกชนิภา แก้วไธสง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/ว2037

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวถนน

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวกชนิภา แก้วไธสง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/1911

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวกชนิภา แก้วไธสง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2)/1910

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวกชนิภา แก้วไธสง ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2) / ว881

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ประทวน วันนิจ

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2) / ว881

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2) / ว881

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางกัญญาพัชร์ วิชัยรัมย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2) / ว881

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.นิคม ขันโสม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลประโคนชัย

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ที่ อว 0605.5(2) / ว881

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวกิตติยา เชื้อมาก ครูชำนาญการพิเศษ

ด้วย นางสาวกชนิภา แก้วไธสง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0841945241

ภาคผนวก ง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

คู่มือ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

กนชนิภา แก้วไธสง

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เล่มนี้จัดทำขึ้นโดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทักษะ เจตคติและค่านิยมที่ดี ทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง บุคลากร นักเรียน และชุมชนให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ โมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยวิธีการพัฒนาหรือวิธีการเสริมสร้างประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การประชุมปฏิบัติการ ซึ่งใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 40 ชั่วโมง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เล่มนี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

กชนิภา แก้วไธสง

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

หลักการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น(กระทรวงศึกษาธิการ. 2550) ซึ่งผู้บริหารนั้นคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวมคุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามากโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. 2554)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งมีทักษะด้านอุปนิสัยและด้านความฉลาดทางอารมณ์ของการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารร่วมกันกับเพื่อนครูและผู้บริหารด้วยกัน ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญา พัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร พัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 แบ่งออกเป็น

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1) การสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจ
2) การมีวิสัยทัศน์
3) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
4) ศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหาร
5) ประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน
2) การกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน
3) การสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1) การให้คำปรึกษาและให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
3) การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสามารถ

Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1) การตระหนักถึงปัญหาและการแก้ปัญหา
2) ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม

วิธีการดำเนินการ

วิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ตามหลักการ 70:20:10 แสดงดังตาราง

Module	วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม					
	เนื้อหาการอบรม (10%)/ชั่วโมง		การศึกษาดูงาน (20%)/ชั่วโมง		การประชุมปฏิบัติการ (70%)/ชั่วโมง	
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1) การสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4) ศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหาร 5) ประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม	1	การศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ โดยมีกิจกรรม ได้แก่ 1. การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบต่างๆ ที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์	8	การประชุมปฏิบัติการมีกิจกรรมที่ใช้ได้แก่ 1. กิจกรรมการจัดประชุม 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา	28
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน 2) การกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก	1				
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1) การให้คำปรึกษาและให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสามารถ	1				
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	1) การตระหนักถึงปัญหาและการแก้ปัญหา 2) ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม	1				
รวม		4		8		28
ร้อยละ		10		20		70

การประเมินผล

การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเข้าใจ ก่อน- หลัง การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

การประเมินผลโปรแกรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเข้าใจ ก่อน- หลัง การพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา หลังการพัฒนามีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา	การประเมิน	แบบประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลัง การพัฒนา (pre test – post test)
ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้ข้าร่วมการพัฒนา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากขึ้นไป	การประเมินความพึงพอใจ	แบบประเมินความพึงพอใจ

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยผู้นำโปรแกรมไปใช้ ควรดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นการใช้ปัญญา
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดระยะเวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมประสานการพัฒนาตาม Module 1-4 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการดังนี้

1. คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้าบริหารงานวิชาการเข้ารับการพัฒนา โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าบริหารงานวิชาการที่เข้าร่วมพัฒนาสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดระยะเวลาในการพัฒนา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าบริหารงานวิชาการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. ประชาสัมพันธ์โปรแกรมการพัฒนา โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 ส่งหนังสือราชการแจ้งโรงเรียนในสังกัดทราบและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าบริหารงานวิชาการเข้ารับการพัฒนา

2.2 ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีรายละเอียดดังนี้

1. พิธีเปิด ปฐมนิเทศ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา กระบวนการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และเอกสารที่ใช้ประกอบการบรรยาย (30 นาที)

2. ทดสอบด้านความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา (10 นาที)

3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา Module 1-4 (16 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. ทดสอบด้านความรู้ ความเข้าใจ หลังการพัฒนา (10 นาที)

2. พิธีปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร (30 นาที)

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ใช้กิจกรรมในการพัฒนา คือ การอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมปฏิบัติการ

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนายึดหลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 ทั้งหมดจำนวน 160 ชั่วโมง ได้แก่

1. การอบรม 4 ชั่วโมง คิดเป็น 10 %
2. การศึกษาดูงาน 8 ชั่วโมง คิดเป็น 20 %
3. การการประชุมปฏิบัติการ 28 ชั่วโมง คิดเป็น 70 %

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. ใบความรู้/ใบกิจกรรม
3. วีดีทัศน์
4. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)
5. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ

การวัดและประเมินผลการพัฒนา

ในการวัดและประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ใช้วิธีวัดและประเมินผลดังนี้

1. การประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลังการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

หลักการ

ผู้นำควรที่จะประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะต้องเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เนื้อหา

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรม มีการรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตาม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ ตระหนักถึงการมีคุณค่าของตนเองและมีความฉลาดทางอารมณ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

ชุดที่ 1 การสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจ

ชุดที่ 2 การมีวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ชุดที่ 4 ศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

ชุดที่ 5 ประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม

วิธีการดำเนินการ

1. การอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เกิดความรู้ ทักษะและตระหนักในการสร้างวิสัยทัศน์ การมีศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหาร และเข้าใจการแยกแยะประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม

- ซักถามผู้เข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาที่อบรม

2. การศึกษาดูงาน

- การศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การประชุมปฏิบัติการ

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอ การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน

พระมหาวุฒิ ปณฺฑิโต ชีเว

Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

หลักการ

การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้ โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร และขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูงมีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดีการมีเป้าหมายและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการสร้างแรงบันดาลใจ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เนื้อหา

การสร้างแรงบันดาลใจ เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มีความพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ปลูกฝังค่านิยมและสร้างจิตส านึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานและเป้าหมายแห่งผลสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าปกติ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองโลกในแง่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

ชุดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

ชุดที่ 2 การกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน

ชุดที่ 3 การสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

วิธีการดำเนินการ

1. การอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ
- ซักถามผู้เข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาที่อบรม

2. การศึกษาดูงาน

- การศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การประชุมปฏิบัติการ

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอ การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

Module 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

หลักการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลเพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่นๆ ดังนั้นผู้นำจะต้องตระหนักถึง การใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในความเป็นปัจเจกบุคคล

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เนื้อหา

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่พยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความสามารถในระดับสูงโดยมีเทคนิคการสอนและการมอบหมายงานที่ดี ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

ชุดที่ 1 การให้คำปรึกษาและให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ชุดที่ 2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ชุดที่ 3 การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสามารถ

วิธีการดำเนินการ

1. การอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของความเป็นปัจเจกบุคคล
- ซักถามผู้เข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาที่อบรม

2. การศึกษาดูงาน

- การศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การประชุมปฏิบัติการ

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอ การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

Module 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

หลักการ

การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช่วิธีแบบเดิม ในการทำงานมีการความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มผู้นำ ยินดีที่ได้รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัว และเป็นการเมือง หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไป ที่จะไม่สามารถทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการกระตุ้นการใช้ปัญญา

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เนื้อหา

การกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื้อหาในเอกสารนี้แสดงถึงวิธีการหรือการปฏิบัติให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ เป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และคิดเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้น ในการเสริมสร้างภาวะผู้น ำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีเนื้อหาโดยรวม ดังนี้

ชุดที่ 1 การตระหนักถึงปัญหาและการแก้ปัญหา

ชุดที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม

วิธีการดำเนินการ

1. การอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา
- ซักถามผู้เข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาที่อบรม

2. การศึกษาดูงาน

- การศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

3. การประชุมปฏิบัติการ

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างแนวทางการพัฒนาพัฒนาสถานศึกษาของร่วมกัน
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอ การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การนำเสนอผลงาน

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วันที่ 7 กรกฎาคม 2566

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วันที่ 7 กรกฎาคม 2566

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วันที่ 10 กรกฎาคม 2566

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวกชนิภา แก้วไธสง	
วันเกิด	วันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2538	
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 154/16 หมู่ที่ 16 ตำบลอิสาณ	
	อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31000	
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	รับราชการครู	
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านบัวถนน	
	อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31000	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555	มัธยมศึกษาตอนปลาย
		โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์
	พ.ศ. 2560	ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)
		สาขาวิชาคณิตศาสตรศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
	พ.ศ. 2566	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
		สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
		มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว