# โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

วิทยานิพนธ์

ของ

นรมน ศรีตระบุตร

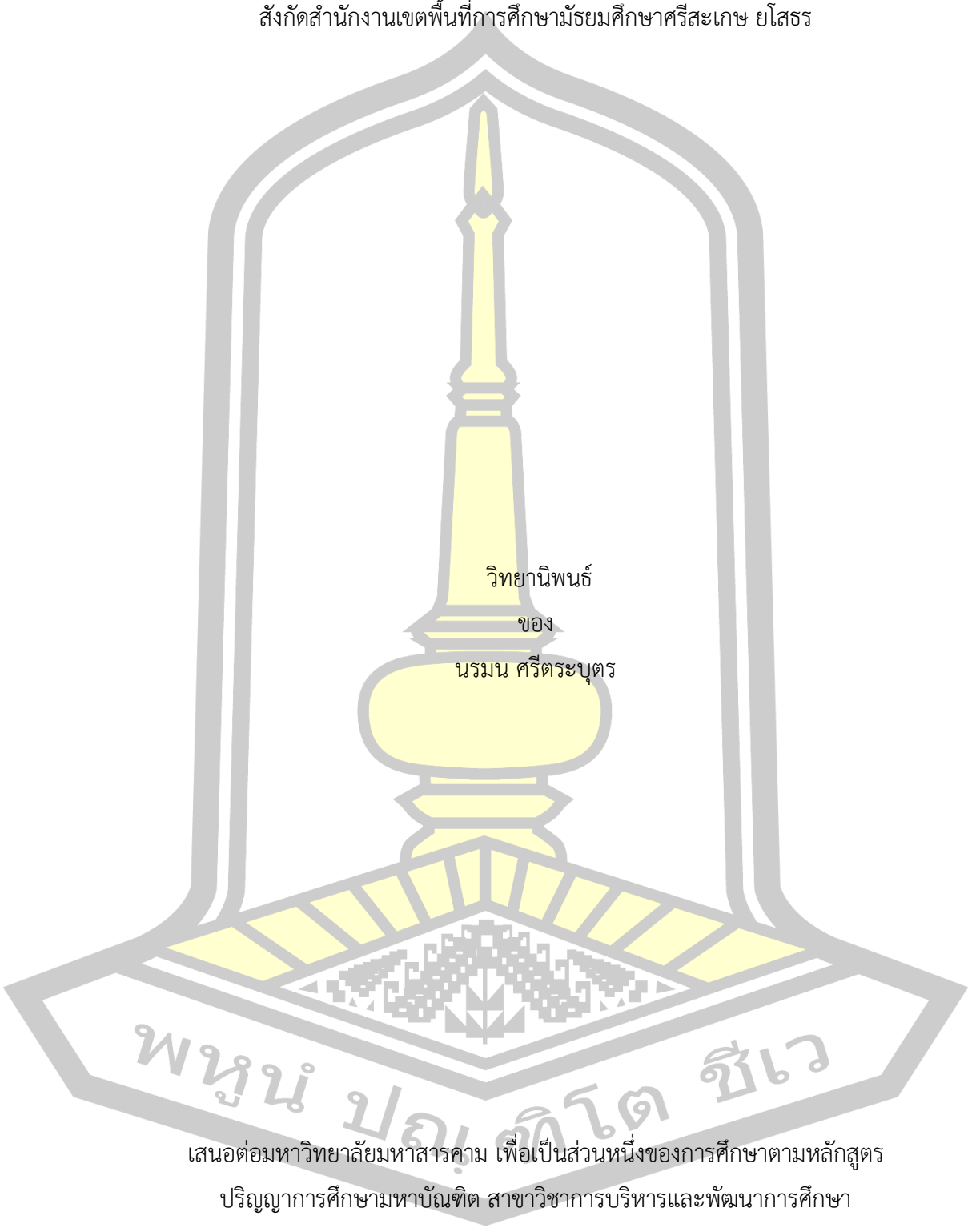
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มกราคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

# โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร



วิทยานิพนธ์

ของ

นรมน ศรีตระบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มกราคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Program to Adaptive Leadership of School Administrators
under the Secondary Educational Service Area Office
Sisaket Yasothon

Norramon Sritabut

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)
January 2024

Copyright of Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวนรมน ศรีตระบุตร แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ )

.....กรรมการ
(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแพง )
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

**ชื่อเรื่อง** โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

**ผู้วิจัย** นรมน ศรีตระบุตร

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์

**ปริญญา** การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา

**มหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2567

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร และเพื่อออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งระยะการวิจัยเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ชนิดมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ มีค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ 0.963–0.983 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 0.983 และ 0.965 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารที่สถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน และประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ และผลของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 90 ชั่วโมง มีเนื้อหาในการพัฒนา 4 โมดูล โดยใช้หลักการ 70:20:10 Learning Model ในการพัฒนา และมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตามสังเกตแม่แบบ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างเครือข่าย และการฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติการ พบว่าความเหมาะสมของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

**TITLE** Program to Adaptive Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothon

**AUTHOR** Norramon Sritabut

**ADVISORS** Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.

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

**UNIVERSITY** Mahasarakham University **YEAR** 2024

## ABSTRACT

The purposes of this research to 1) study current conditions, desirable conditions, and the needs to enhance Adaptive leadership of school administrators 2) to develop the program to enhance Adaptive leadership of school administrators. The research method was divided into 2 phases: Phase 1 was to study the current conditions, desirable conditions, and the needs to enhance Adaptive leadership of school administrators. The samples were 355 school administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothon. The research instrument was scaling questionnaire. The discrimination level ranging from .963-.983, finding Cronbach's Alpha Coefficient has a confidence value of the current condition is .983 and the desired condition is .965 and Phase 2 was to develop a program to enhance Adaptive leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothon. And Interview the best school administrators about process to Enhance a Adaptive leadership, evaluating the program by 5 experts selected through the purposive sampling technique. The research instruments were interview form and evaluation form on appropriateness of the Programs to Enhance a Adaptive Leadership of School Administrators. The data were analyzed by using mean, standard deviation.

The results were as followed : The current stage of the Adaptive leadership of school administrators was overall in the moderate level. The desirable conditions of the Adaptive leadership of school administrators was overall in the highest level. The needs assessment to the development of the Adaptive leadership of school administrators. which ordered of the needs assessment from more to less were Cultural Competency, Team Work, Visionary and Knowledge Management. The Programs to Enhance a Adaptive Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothon, It takes 90 hours to develop 4 modules using the 70:20:10 Learning Model principle in development, and development methods include Job Shadowing/Observation, Job Assignments, Coaching, networking, and On the job training. The results of overall program evaluation were highest level appropriate are the highest level.

Keyword : Program to Enhance Adaptive Leadership, Adaptive Leadership

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา ช่วยเหลือ ให้ข้อแนะนำและให้คำปรึกษาเป็นอย่างสูงยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้ความกรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ.35 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษาอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นรมน ศรีตระบุตร

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

# สารบัญ

หน้า


บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพประกอบ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ ..... 1

ภูมิหลัง ..... 1

คำถามการวิจัย ..... 4

ความมุ่งหมายของการวิจัย ..... 4

ความสำคัญของการวิจัย ..... 5

ขอบเขตการวิจัย ..... 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย ..... 7

นิยามศัพท์เฉพาะ ..... 10

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 12

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ..... 12

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ..... 22

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ..... 42

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม ..... 60

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ..... 67

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 69

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ..... 80
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ..... 82
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ..... 89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 94
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 94
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 95
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... 134
ความมุ่งหมายของการวิจัย ..... 134
สรุปผล ..... 134
อภิปรายผล ..... 135
ข้อเสนอแนะ ..... 138
บรรณานุกรม ..... 140
ภาคผนวก ..... 150
ภาคผนวก ก เครื่องมือเพื่อการวิจัย ..... 151
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพเครื่องมือ ..... 171
ภาคผนวก ค โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ..... 181
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ ..... 232
ประวัติผู้เขียน ..... 249

# สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ..... 30

ตาราง 2 สังเคราะห์คำขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน..... 32

ตาราง 3 สังเคราะห์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ..... 33

ตาราง 4 วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบ 70% Learning Model..... 46

ตาราง 5 วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบ 20% Learning Model..... 48

ตาราง 6 วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบ 10% Learning Model..... 51

ตาราง 7 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ..... 54

ตาราง 8 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ..... 83

ตาราง 9 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบประมิน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนผู้ตอบแบบประเมิน ..... 95

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวมของการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถารนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 96

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ค่าและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการจัดการความรู้ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการจัดการความรู้..... 97

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการทำงานเป็นทีม ..... 101

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม..... 104

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านวิสัยทัศน์..... 108

ตาราง 15 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 115

ตาราง 16 สรุปประเด็นข้อค้นพบในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 117

ตาราง 17 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ..... 125

ตาราง 18 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา..... 127

ตาราง 19 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ..... 129

ตาราง 20 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา..... 131

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสม ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 132

ตาราง 22 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสำหรับการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นาการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 172

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร..... 179

ตาราง 24 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน..... 180

ตาราง 25 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ ..... 180

# สารบัญภาพประกอบ

**หน้า**

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 9

ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ..... 33

ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง ..... 81

ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ..... 123

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

# บทที่ 1

# บทนำ

## ภูมิหลัง

โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive Innovation) ซึ่งเรียกว่าเป็นยุค VUCA World หรือโลกแห่งความผันผวน (พัชราภรณ์ ดวงชื่น, 2561) ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสใหญ่ของโลก 3 กระแส ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) คือ กระแสของการหลอมรวมสังคมขึ้นเป็นสังคมเดียว เชื่อมโยงโลกทั้งใบเข้าด้วยกัน ทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารหรือเดินทางถึงกันได้ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology) คือ กระแสของการที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด ทำให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นบนโลกอย่างมากมาย และทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization) คือ กระแสแห่งทุนนิยม การเติบโตของทุนนิยม แบบธุรกรรมการเงิน (Financialization) ที่ธุรกิจภาคการเงินมีบทบาทและสัดส่วนสูงขึ้นในระบบเศรษฐกิจโดยรวม ทำให้เกิดจากนวัตกรรมทางการเงินที่แปลงทรัพย์สินต่าง ๆ เป็นเงินทุน และปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุค BANI World ที่รวมเอา VUCA World, Digital Disruption, สังคมสูงวัย และโรคอุบัติภัยใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน เป็นโลกที่เปราะบาง เต็มไปด้วยความกังวล เข้าใจได้ยาก และไม่สามารถ คาดการณ์ได้ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก (รุ่งทิวา แย้มรุ่ง และคณะ, 2565)
หลาย ๆ องค์กรจึงปรับเปลี่ยนแนวทางขององค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไรก็ตามแม้องค์กรจะมีการปรับตัว แต่ถ้าทรัพยากรบุคคลยังไม่อาจปรับตัวได้ก็ยากที่จะก้าวข้ามความผันผวนนี้ได้ (เจริญ ภู่วิจิตร, 2565) ผู้นำองค์กรจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนตนเองและพัฒนาทีมงานไปพร้อม ๆ กับการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ก้าวผ่านปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์จะเป็นตัวขับคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติให้ได้รับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพและเหมาะสม โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภทให้มีมาตรฐาน

ขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับ จัดโครงสร้างการจัดการศึกษาเพื่อเอื้อต่อการเข้าถึงการศึกษาเสมอภาค และทั่วถึง ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ประกาศนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ 2566 ได้กำหนดแนวทางต่อยอดการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น วิถีอนาคต วิถีคุณภาพ ได้แก่ ด้านความปลอดภัย คือ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ปลอดภัยจากโรคภัยและภัยพิบัติในทุกรูปแบบ สร้างภูมิคุ้มกันการรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และวิถีปกติต่อไป (Next Normal) ด้านโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ด้านคุณภาพ เช่น การพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ และด้านประสิทธิภาพ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการศึกษาโดยกระจายอำนาจและใช้พื้นที่เป็นฐานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญตามหลักธรรมาภิบาล การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงการใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยใช้พื้นที่เป็นฐาน ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน รับผิดชอบโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร รวมทั้งหมด 83 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 56 โรงเรียน และในจังหวัดยโสธร จำนวน 27 โรงเรียน จากผลการวิเคราะห์ผลทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2565 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับชาติทุกรายวิชา อาจเนื่องมาจากการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จึงได้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2567 โดยกำหนดให้มีกลยุทธ์ในการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ มียุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ตรงตามความต้องการของบุคคลและสถานศึกษา เช่น ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษา สามารถ

บริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร, 2564)

ผู้นำทางการศึกษา หรือก็คือผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการตัดสินใจในการขับเคลื่อนของสถานศึกษา และยังเป็นผู้กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา ไม่ว่าจะในทิศทางที่ดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญ ผู้นำการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตั้งต้น เป็นตัวนำและเป็นผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาอย่างแท้จริง ยิ่งในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทการบริหารและการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมื่แสน, 2561) ดังนั้นในสถานการณ์ของโลกผันผวน (VUCA World) ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ และสมรรถนะ โดยมีความสามารถในการนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและอยู่รอดได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง (ภารดี อนันต์นาวี, 2561) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นบุคลลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มาร่วมส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุผล และต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคการศึกษา Thailand 4.0 ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาแบบเดิมสู่ยุคการศึกษา Thailand 4.0 ผู้บริหารการศึกษาต้องบริหารให้เกิดระบบการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีการปรับใช้ภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในถสานศึกษา เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานและพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำเปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญขององค์การ เป็นความสามารถของผู้นำในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จโดยทีมงาน (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564)

ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) เป็นบทบาท การกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ มีความสำคัญคือ เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้การประสานงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นจุดศูนย์รวมของความร่วมมือของบุคคล เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันคือ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเกี่ยวข้องกับความสามารถในการระบุและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการคิด การทำ กล้าทดลองและเสี่ยง เพื่อหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการคาดการณ์และจัดการการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาและใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Heifetz, 1994; Kotter, 1996; Yukl, 2013; Hogan and Thomas, 2014; Glover, Jerry and Friedman, 2015; Tushman and O'Reilly, 2017; Northouse, 2019; London, 2019)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบันต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพพัฒนาตนเองและคนในองค์กร ให้สามารถแก้ไขปัญหาเพื่อลดปัญหาความไม่แน่นอนเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นแนวทางสำหรับให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปพัฒนาตนเอง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

**คำถามการวิจัย**

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร อยู่ในระดับใด

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ควรเป็นอย่างไร

**ความมุ่งหมายของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2. เพื่อออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

**ความสำคัญของการวิจัย**

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถให้ผู้บริหารการศึกษานำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด หรือผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในสถานศึกษา

3. สถานศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร สามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

**ขอบเขตการวิจัย**

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารของนักวิชาการศึกษาต่าง ๆ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.1.2 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

1.1.3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

1.1.4 วิสัยทัศน์ (Visionary)

1.2 หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษา ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ

1.2.1 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job Shadowing/ Observation) และการมอบหมายงาน (Job Assignments)

1.2.2 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) และการสร้างเครือข่าย (Networking)

1.2.3 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job training)

1.3 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย

1.3.1 หลักการ

1.3.2 วัตถุประสงค์

1.3.3 เนื้อหา

1.3.4 กระบวนการพัฒนา

1.3.5 การวัดและประเมินผล

1.4 ลำดับขั้นตอนของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ การพัฒนาโปรแกรมมีขั้นตอนดังนี้

1.4.1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

1.4.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ

1.4.3 การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

1.4.4 ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ปีการศึกษา 2566 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 83 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,004 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 3,087 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1978) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling Technique) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 4 ขนาด คำนวณหา

กลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มอย่างง่ายแบบจับสลาก (Simple Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน ได้แก่ ผู้บริหาร 22 คน ครูผู้สอน 333 คน

2.2 ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเคยได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับภาค ขึ้นไป โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

2.2.2 กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสม ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาเอกขึ้นไป มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาหรือการบริหารการศึกษา ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป หรือเป็นผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารจากนักวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน องค์ประกอบโปรแกรม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นาการปรับเปลี่ยน และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารของนักวิชาการศึกษา ได้แก่ Hogan, (2008), Heifetz, Grashow and Linsky (2009), Yukl (2013), Travis Bradberry (2019), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) และพงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 2) การทำงานเป็นทีม (Team Work) 3) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) 4) วิสัยทัศน์ (Visionary)

2. หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากรตามหลักการ 70:20:10

จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ Lawson (2008), อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559), พัชรา วาณิชวศิน

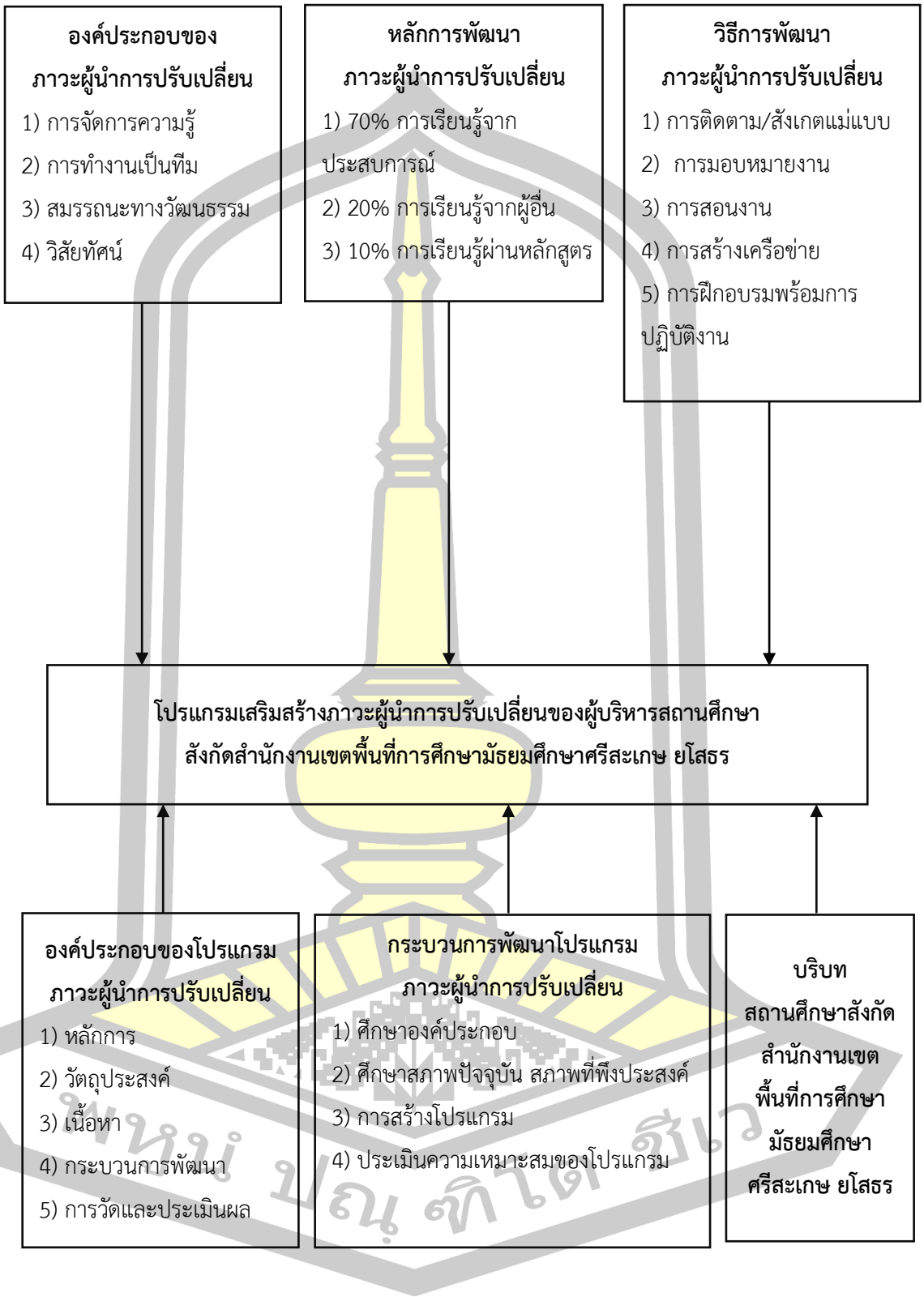
(2560) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

3. วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารจาก Buckingham and Goodall (2015), ดนัย เทียนพุฒ (2541), บุษยา วีรกุล (2558), อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559), พัชรา วาณิชวศิน (2560), อุบลรัตน์ วิเชียร และคณะ (2562), สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) และสำนักพัฒนาบุคลากร (2564) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ และการมอบหมายงาน 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) และการสร้างเครือข่าย (Networking) และ 3) การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job training)

4. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารจาก Popper and Lipshitz (1993), Goleman (2000), Leskiw and Singh (2007), Bailey and Clarke (2006), Lamoureux (2008), Dubrin (2010), Horwitz (2010), Yukl (2010), Berke and Kossler (2013), Mintzberg (1983), Hughes, Ginnett และ Curphy (2019), บุษยา วีรกุล (2558), กนกอร กวานสุพรรณ และคณะ (2560) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) สรุปได้ว่า โปรแกรมมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

จากกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทาการศึกษาและนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว




ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

1. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์และจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การจัดการความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษา สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปัน เผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษา

1.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลสองคนขึ้นไป โดยทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ผู้นำและสมาชิกกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของสมาชิก สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

1.4 วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเสริมสร้างในด้านความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยมี

องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

3. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

4. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับความต้องการ ที่แสดงถึงความต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

5. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความประสงค์ ว่าควรจะมี ควรจะเป็น เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

7. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนในโรงเรียน ปีการศึกษา 2566 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

8. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ขนาดสถานศึกษาตามจานวนนักเรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ดังนี้ ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 119 คน, ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน, ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน และขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

# บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
   1.1 ความหมายของผู้นำ
   1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)
   1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
   2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)
   2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)
   2.3 ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   6.1 งานวิจัยในประเทศ
   6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

Fiedler (1967) ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม ริเริ่มส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของคนในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มดำเนินไปได้ด้วยดี

Dejnozka (1983) ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกคัดเลือกและได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

วิเชียร วิทยอุดม (2553) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกภาพในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับ

จากการศึกษาความหมายของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากสมาชิกภายในกลุ่มให้เป็นหัวหน้าของกลุ่ม โดยมีหน้าที่ในการส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จในงานตามที่เป้าหมายของกลุ่มได้ตั้งไว้

**2. ความหมายภาวะผู้นำ**

Chemers (2003) กล่าวเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการทางสังคมที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นหนึ่งในความสามารถของผู้นำและความพยายามของสมาชิกบุคคลอื่นในกลุ่ม เช่น ผู้ตาม เพื่อที่จะให้งานของกลุ่มประสบผลสำเร็จ

Bratton, Grint และ Nelson (2005) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลในการจูงใจบุคคลอื่นให้ทำบางสิ่งบางอย่างหรือไม่ทำในบางสิ่ง และเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามภายใต้บริบทที่เท่าเทียมกันของอำนาจ

Daft (2008) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสัมพันธ์ของอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการตั้งใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่พวกคนในองค์กรได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

Hughes, Ginnett และ Curphy (2009) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลส่งผลต่อกลุ่มคนในองค์กรในการก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Achua และ Lussier (2013) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลของผู้นำและผู้ตาม ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

Yulk (2013) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการอิทธิพลหลายมิติที่เกิดขึ้นที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยบทบาทของผู้นำและผู้ตามมีความสำคัญส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กร

Maxwell (2013) ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำและนักเขียนที่มีชื่อเสียง ซึ่งได้เขียนหนังสือหลายเล่มเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้นิยามภาวะผู้นำว่า คือ อิทธิพล ซึ่งภาวะผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่ง แต่เกี่ยวกับความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและนำทางผู้อื่นไปสู่

วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีความสำคัญ โดยความเป็นผู้นำไม่ใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นการเดินทาง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้นำที่มีความคิด มีทักษะได้จากการฝึกฝนที่เหมาะสม

Northouse (2019) นักวิชาการด้านความเป็นผู้นำได้นิยามภาวะผู้นำว่า คือ กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการบทบาทที่มีอิทธิพล มีความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมากกว่านิสัยหรือลักษณะของบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้สรุปถึงความหายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิผลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจให้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ และเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิเชียร วิทยอุดม (2553) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถสร้างอิทธิผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555) ได้แสดงทรรศนะดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมายร่วมกัน

บุษยา วีรกุล (2558) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้นำ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

นฤมล เพ็ญสิริวรรณ (2561) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำยังหมายถึง บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือและสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของ

เขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2565) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องาน และหน่วยงาน สามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีวิธีสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ บุคลิกภาพ ความสามารถและกระบวนการทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือบุคคลในกลุ่มองค์กรที่สามารถโน้มน้าวชักจูงให้คนในองค์กรเกิดการยอมรับ ศรัทธา ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน

**3. ทฤษฎีของภาวะผู้นำ**

3.1 ทฤษฎีด้านลักษณะ เป็นทฤษฎีที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory) ที่เสนอว่าผู้นำคือผู้ที่เกิดมาพร้อมคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ ซึ่งมีผู้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

Stogdill (1948) นักจิตวิทยาที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำไว้อย่างกว้างขวางมากมายกว่า 124 เรื่อง ในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ได้ศึกษาและกำหนดขอบเขตทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ ได้แก่ ความฉลาด (Intelligence) ความเอาใจใส่ในความต้องการของผู้อื่น (alertness to the needs of others) ความเข้าใจในภาระงาน (Understanding of the Task) การรับรู้และการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง (Initiative and Persistence in Dealing with Problems) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) และความต้องการรับผิดชอบและมีตำแหน่งที่มีอำนาจและการควบคุม (Desire to Accept Responsibility and Occupy a Position of Dominance and Control) แต่ก็ยังไม่ชัดเจนหรือสรุปได้ถึงลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

Stogdill (1974) ได้สรุปและอธิบายถึงลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ โดยพบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ ลักษณะ (Traits) ได้แก่ การปรับตัว ความสนใจในสิ่งแวดล้อมรอบตัว การตื่นตัวอยู่เสมอ การชอบทำงานให้สำเร็จ ความร่วมมือกับผู้อื่น การตัดสินใจทันเหตุการณ์ พึ่งพาได้ การมีอำนาจ มั่นใจในตนเอง มีความเพียร ไม่ทิ้งปัญหา อดทนต่อความกดดัน นอกจากนี้ยังต้อมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ (Skills) ได้แก่ ความฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหา การพูดคุยสื่อสาร รู้กาลเทศะ ทำงานเป็นระบบและเข้าสังคมได้ดี

Yulk (2010) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นห้ากลุ่ม (The Big Five Personality Traits) ของผู้นำไว้ดังนี้ (1) ความชอบเป็นผู้นำ (Surgency) หมายถึง ระดับความสามารถของบุคคลที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น สนุกกับการเข้าร่วมทางสังคมในกลุ่มองค์กรต่าง ๆ มีความมั่นใจในตัวเอง มีความชอบที่ทำงานในตำแหน่งที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อผู้อื่น (2) ความเป็นมิตรกับผู้อื่น (Agreeableness) หมายถึงระดับความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้ดี เป็นมิตรกับคนอื่นได้ง่าย ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงาน อารมณ์ดี มีจิตใจอ่อนโยนเมตตา (3) ความมีสติมั่นคง (Conscientiousness) หมายถึง ระดับความมารถของบุคคลในการทำงานด้วยความรับผิดชอบเป็นที่พึ่งของบุคคลอื่นจนงานเกิดผลสำเร็จ มีกฎ มีระเบียบวินัยในการทำงานที่ปฏิบัติตาม มีจริยธรรม (4) การปรับตัว (Adjustment) หมายถึง ระดับความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีความอดทนทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่มีความเครียดหรือความกดดัน รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น (5) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ระดับความสามารถในการเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ในเรื่องรอบตัวทุก ๆ ด้าน เช่น ศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ดนตรี ยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่นอย่างเปิดกว้างและนำมาพัฒนาความรู้ของตนเอง มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ชอบศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเอง สนใจแสวงหาความรู้ เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Daft (2011) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 6 ด้าน คือ (1) ลักษณะของตัวบุคคล (Personal Characteristics) (2) ความเฉลียวฉลาดและความสามารถ (Intelligence and Ability) (3) ลักษณะของบุคลิกภาพ (Personality) (4) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) (5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work-Related Characteristics) (6) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

Lussier และ Achua (2013) ได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะ 9 ประการ (Nine Traits of Effective Leaders) ได้แก่ (1) ความชอบเป็นผู้นำ (Dominance) (2) ความใส่ใจในผู้อื่น (Sensitivity to Others) (3) ความมีสติที่มั่นคง (Stability) (4) พลังงานมากในตัว (High Energy) (5) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence) (6) การมีคุณธรรม จริยธรรม (Integrity)

(7) ความสามารถควบคุมตนเอง (Internal Locus of Control) (8) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และ (9) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

สุนทรีภรณ์ แก้วกนก (2546 อ้างอิงมาจาก สนุก สิงห์มาตร และคณะ, 2560) คุณลักษณะของผู้นำประกอบไปด้วย

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมาก ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ (1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากให้ลุล่วงไปได้และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ (2) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดัน มักจะทำการตัดสินใจดี และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก (3) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตน ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ (3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรมมีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ

2. คุณลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในของแต่ละบุคคล โดยหลักการพื้นฐานแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลางและที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้ (1) ภาระหน้าที่และความต้องการ ระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) (2) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) (3) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) (4) ความคาดหวังที่สูง (High Expectations)

3. คุณลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิผลของผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้ (1) ทักษะวิธีการ (Technical Skills) (2) ทักษะมนุษย์ (Interpersonal Skills) (3) ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) (4) ทักษะการบริหาร (Administrative Skills)

3.2 ทฤษฎีด้านพฤติกรรม (Behavior Theories)

ได้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีด้านพฤติกรรมที่นักวิชาการในหลายสาขามักนำไปใช้ในการศึกษาอยู่ 4 ลักษณะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบคุมอำนาจกับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Autocratic Approach & Democratic Approach)

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งความห่วงใย (Initiating-Structure & Consideration Leadership)

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (People-Oriented & Task- Oriented Leadership)

4. ภาวะผู้นำแบบตาข่าย (The Leadership Grid Model)

Lewin, Lippett และ White (1939) ได้อธิบายไว้ว่าผู้นำมีลักษณะ 2 แบบ คือ

1. รูปแบบภาวะผู้นำที่คุมอำนาจ (Autocratic Leadership Style) คือ ผู้นำที่คุมอำนาจไว้กับตนเองตามตำแหน่งที่ได้รับ แล้วใช้อำนาจนั้นควบคุมลูกน้องหรือผู้ตาม โดยการให้รางวัลหรือลงโทษ ตัดสินใจด้วยตนเองคนเดียว ออกคำสั่งให้ผู้อื่นทำตาม ทำให้เกิดผลงานได้รวดเร็วและดีตามต้องการเมื่อไม่มีผู้นำ ความสำเร็จของงานจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Democratic Leadership Style) คือ ผู้นำที่ทำงานแบบกระจายอำนาจไปยังผู้อื่น ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ใช้อำนาจและอิทธิพลที่มาจากการยอมรับนับถือของลูกน้องมากกว่าใช้อำนาจที่ได้จากตำแหน่ง ซึ่งทำให้ลูกน้องหรือผู้ตามพอใจในการทำงานและทำให้เกิดผลงานได้เท่าเดิมแม้ไม่มีผู้นำคอยคุม

Hemphill และ Coons (1957) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งความห่วงใยไว้ดังนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ คือ ระดับพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำให้ความสำคัญกับการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตามปริมาณงานและระยะเวลาที่กำหนด พฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับการทำให้งานสำเร็จ เช่น การกำหนดเป้าหมายการทำงานสร้างกฎระเบียบในการทำงาน กำหนดเกณฑ์วัดผลในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะมีข้อดีทำให้ได้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งความห่วงใย คือ พฤติกรรมของผู้นำหรือบุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าให้ความสำคัญในความคิดความรู้สึกของลูกน้องหรือผู้ตาม ใส่ใจในความต้องการของผู้ตามรวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม เช่น การให้คำปรึกษาหรือรับฟังปัญหาของผู้ตาม เป็นต้น ข้อดีคือ จะทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีอัตราการลาออกที่ต่ำ

Likert (1961) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพจากการสำรวจ และจำแนกผู้นำออกมาได้ 2 ลักษณะ คือ (1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จของงาน ส่งเสริมการทำงาน โดยผู้นำจะกำหนดระยะเวลาในการทำงาน วิธีการทำงาน ปริมาณงานไว้อย่างชัดเจนและมีการควบคุม ติดตามการดำเนินงานของลูกน้องหรือผู้ตามเป็นระยะ (2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน คือ ผู้นำที่สนับสนุนลูกน้องหรือผู้ตาม ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี ใส่ใจกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกน้อง รวมถึงการดูแลความเป็นอยู่ผลประโยชน์ของลูกน้อง ทำให้ได้รับความไว้วางใจและความเคารพจากลูกน้อง

Blake และ Mouton (1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสองมิติ คือ พฤติกรรมที่มุ่งเกณฑ์ (Initiating Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความห่วงใย (Consideration) พฤติกรรมการนำแบบมุ่งกฎเกณฑ์สูง (High Initiating Structure) หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลการทำงาน (Concern for Production) ซึ่งพฤติกรรมที่สูงด้านนี้จะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานสูง (High Effectiveness) รวมทั้งจำนวนการร้องเรียนจากลูกน้องและการหยุดงานสูง (High Grievances, High Absenteeism) ส่วนพฤติกรรมการนำแบบมุ่งความห่วงใยสูง (High Consideration) หมายถึง การให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของลูกน้อง (Concern for People) ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่สูงด้านนี้จะมีความสัมพันธ์กับการที่ลูกน้องมีความพอใจในการทำงานสูง (High Subordinate Satisfaction) ดังนั้นผู้นำที่ได้รับคะแนนประเมินพฤติกรรมจากลูกน้องสูงทั้งสองด้าน คือ มุ่งกฎเกณฑ์สูงและมุ่งความห่วงใยสูงก็ควรจะมีผลการทำงานที่แสดงว่ามีประสิทธิภาพการทำงานสูง ลูกน้องมีความพอใจในการทำงานสูงและจำนวนการร้องเรียนและการหยุดงานต่ำมากหรือไม่มีเลย

จากการศึกษาเอกสาร ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานและทัศนคติของผู้ตามที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

3.3 ทฤษฎีด้านสถานการณ์

บุษบา วีรกุล (2558) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีด้านสถานการณ์ว่า เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่กระทบต่อภาวะผู้นำ เช่น สถานการณ์แวดล้อม กลยุทธ์ โครงสร้างและรูปแบบการบริหาร นอกจากสถานการณ์ (Situations) แล้วอาจรวมถึงผู้ตาม (Followers) ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งมีทฤษฎีสำคัญมากกมายในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) โดย พอล เฮอร์รี่และเคนเนธ แบลนเชิร์ด (Hersey และ Blanchard, 1969)

Hersey และ Blanchard (1977) ได้เสนอเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ว่า เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อมของผู้ตาม (Follwers) ได้แก่ ระดับการศึกษา ความรู้ความสามารถ ความมั่นใจในตนเองและทัศนคติต่องานที่มีอยู่ในระดับต่าง ๆ จะมีผลทำให้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมการบริหารจัดการของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รูปแบบการนำของผู้นำมี 4 แบบ คือ

1. การชี้แนะ (Directing) หมายถึง การบอกเป้าหมายของงาน วิธีการทำงานและรายละเอียดต่าง ๆ ของงานอย่างชัดเจนให้กับผู้ตาม

2. การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การอธิบายเป้าหมาย วิธีทำงาน และระยะเวลาที่ทำงานเช่นเดียวกับการนำแบบการชี้แนะ แต่ผู้นำควรเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เล่าถึงความกังวลใจของตนเองและให้กำลังใจหรือสนับสนุนให้ผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในศักยภาพของตน

3. การสนับสนุน (Supporting) หมายถึง การให้กำลังใจและการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามด้วยการสนับสนุน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้นำ

4. การมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ตาม เนื่องจากมีความไว้ใจว่าผู้ตามจะสามารถทำงานได้อย่างดี

ในส่วนของระดับความพร้อมของผู้ตามมี 4 สถานการณ์ คือ

1. ความพร้อมต่ำ คือ มีความสามารถในการงานน้อย ประสบการณ์ต่ำ ไม่เชื่อมั่นในตนเองและไม่เต็มใจทำงาน ผู้นำควรใช้การชี้แนะ (Directing) โดยการบอกวิธีการทำงานอย่างละเอียด ชัดเจน

2. ความพร้อมปานกลาง คือ ผู้ตามมีความรู้เรื่องงานน้อยหรือประสบการณ์น้อย แต่มีความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน ผู้นำควรใช้วิธีการการสอนงาน (Coaching) ให้คำแนะนำและอธิบายความคิดของตนให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจ

3. ความพร้อมสูง คือ ผู้ตามมีความรู้เรื่องงานและประสบการณ์ในการทำงานสูง แต่มีอาจขาดความมั่นใจในตนเอง ผู้นำควรให้การสนับสนุน (Supporting) ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ

4. ความพร้อมสูงมาก คือ ผู้ตามมีระดับการศึกษาที่ดี มีความรู้เรื่องงานและประสบการณ์ในการทำงานสูงและมีความเต็มใจในการทำงาน ผู้นำควรมอบหมายงาน (Delegating) และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ตามได้เต็มที่

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

เบอร์น (Burns) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุดซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น

Bass (1985) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น

Bass และ Avolio (1994) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และพวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Rasil และ Swanson (2001) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์บรรลุผลสำเร็จในงาน

จากการศึกษาทฤษฎีของผู้นำ สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและมุ่งเน้นคนและมุ่งเน้นงาน เลือกใช้การกระทำหรืออำนาจของตนตามสถานการณ์ โดยมีลักษณะดังนี้ (1) มีวิสัยทัศน์ (Vsion) หมายถึง ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจสำหรับอนาคตแก่ผู้ตาม (2) ความมั่นใจ (Confidence) ผู้นำควรมีความมั่นใจในความสามารถและการตัดสินใจของตนซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้ตามในตัวผู้นำ (3) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ ผู้นำควรสามารถเข้าใจและเอาใจใส่กับความต้องการและมุมมองของผู้ตามมีความเมตตาต่อผู้ตาม (4) คุณธรรม (Integrity) คือ ผู้นำควรมีคุณธรรมจริยธรรม

และน่าเชื่อถือ (5) ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ผู้นำควรสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่กดดันสูง (6) การปรับตัว (Adaptability) คือ ผู้นำควรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นในแนวทางการทำงาน (7) การสื่อสาร (Communication) คือ ผู้นำควรสามารถสื่อสารกับผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจน (8) ความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้นำควรรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและเต็มใจที่จะรับผิดชอบการกระทำของผู้ตาม (9) ความยืดหยุ่น (Resilience) ผู้นำควรสามารถพยายาม อดทนผ่านอุปสรรค ความท้าทายและความพ่ายแพ้ที่เกิดขึ้นจากความล้มเหลวแล้วสามารถฟื้นตัวกลับมาได้อย่างรวดเร็ว

**ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**

**1. ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)**

Heifetz (1994) ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังนี้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่เน้นความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับการระบุปัญหาและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลภายในองค์กร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสร้างนวัตกรรม

Kotter (1996) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน เกี่ยวข้องกับการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต และส่งเสริมให้บุคคลอื่นในองค์กรดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเน้นถึงความสำคัญของความยืดหยุ่น ความคล่องตัวและการใช้นวัตกรรมเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน

Yukl (2013) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ ภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จ เป็นแนวทางแบบพลวัตคือ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและมีความยืดหยุ่นที่เน้นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไป

Yukl (2013) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนว่า เป็นความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในลักษณะที่ทั้งมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เมื่อเวลาผ่านไปแนวทางการมีภาวะผู้นำรูปแบบนี้ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทขององค์กร

รวมถึงมีความสามารถในการปรับแนวทางการดำเนินงานของตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Glover และ Friedman (2015) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่า เป็นความสามารถในการคาดการณ์ ตอบสนอง และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติ ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถนำทางบุคลากรในองค์กรแก้ไขความคลุมเครือไม่ชัดเจนของสถานการณ์ ส่งเสริมนวัตกรรมและสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน

Tushman (2016) อธิบายความเป็นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่า เป็นแนวทางการปฏิบัติและพฤติกรรมที่ช่วยให้องค์กรเติบโตเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน เกี่ยวข้องกับแนวทางเชิงรุกในการเปลี่ยนแปลงที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและความท้าทายขององค์กร โดยเน้นที่ความสำคัญของการสร้างความสามารถในการปรับตัวภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ การทดลองและใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

Northouse (2019) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ รูปแบบของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นที่จะช่วยให้บุคคลและองค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนำผู้อื่นผ่านการเปลี่ยนแปลงนั้น

London (2019) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังนี้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การตีความและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเพื่อเติบโตก้าวหน้า เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อจัดการกับงานหรือปัญหาที่มีความท้าทาย ซับซ้อนและไม่หยุดนิ่ง ในขณะเดียวกันก็พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดการองค์กรโดยเน้นความคล่องตัว ความยืดหยุ่นและการปรับตัวเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์และจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

**2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)**

Hogan (2008) ได้อธิบายเกี่ยวกับหลักการ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังนี้

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ประกอบด้วย องค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะทางวัฒนธรรม เริ่มต้นด้วยความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมของทั้งองค์กร ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะมีความเข้าใจในพลวัตรของวัฒนธรรมต่างกันไปในองค์กร การศึกษาความรู้ทางวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรม และคุณค่าต่างจากตน ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาในการบริหารบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง สมรรถนะทางวัฒนธรรมนั้นรวมไปถึงความสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ พฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยน ตอบสนองของคนในองค์กร

2. การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมนุษย์มีความต้องการในการศึกษาความรู้จากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงต้องศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ในมุมมองขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องมีความตระหนักถึงองค์กรของตน ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายาม เข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนอง ในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับองค์กรของตนให้ทัดเทียมกับ องค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องมีความสามารถในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน วิสัยทัศน์แบบองค์รวมจะใช้เพื่อสร้างและแก้ไขสิ่งที่เกิดนอกเหนือจากความต้องการขององค์กร ชุมชน และประเทศชาติ วิสัยทัศน์แบบองค์รวมนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างมโนภาพและการดำรงอยู่ก่อนที่ดำเนินการต่อไป ผู้นำสมัยใหม่จะมีการเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการตัดสินใจวันต่อวัน ผู้นำในปัจจุบันนี้จะต้องตอบสนองต่อองค์กรที่ซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ในหลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกอย่างเหมาะสม

4. การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) การสร้างพลังร่วมเป็นการเริ่มต้นที่จะหลีกเลี่ยงระบบเผด็จการ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะทำให้ผู้นำสามารถเลือกทางที่ดีที่สุด

ในการมองปัญหา เมื่อองค์การมีความแตกต่างของวัฒนธรรม ชนชาติ ศาสนาและภูมิหลังแล้ว การปกครองแบบเผด็จการย่อมสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยที่องค์กรจะไม่ยอมรับความขัดแย้งมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

Heifetz, Grashow และ Linsky (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน แล้วอธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ประกอบด้วย ความสามารถ 4 อย่าง คือ การรับรู้และตระหนักถึงอารมณ์ของตัวเอง ความสามารถในการควบคุมตัวเอง ความสามารถในการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ตัวเอง และความสามาถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น จะช่วยให้ผู้นำสร้างสามารถที่จะสร้างสัมพันธภาพตลอดไปถึงสร้างความไว้วางใจกับผู้ตาม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนผู้คนไปพร้อมกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดแรงต้านที่มีพื้นฐานจากความไม่เข้าใจได้ มีรางวัลในการเพิ่มขวัญกำลังใจทั่วทั้งองค์กร เพราะมันสร้างความไว้วางใจให้บุคคลในองค์กรที่รู้สึกว่าได้ยินและได้รับการสนับสนุนมีแนวโน้มที่จะทำงานหนักเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความฉลาดทางอารมณ์เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรับรู้และจัดการอารมณ์ของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำเช่นเดียวกันกับผู้อื่น ผู้นำการปรับเปลี่ยนมักต้องการให้ผู้คนปล่อยวางวิธีที่คุ้นเคยและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดอารมณ์ที่ท้าทายและความรู้สึกกังวลในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ผู้นำจึงต้องตระหนักถึงความซับซ้อนเหล่านี้และจัดการด้วยวิธีที่เป็นผู้ใหญ่และมีความรอบคอบ

2. การจัดการความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) ในที่นี้หมายถึง ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานความตรงไปตรงมา สร้างกิจกรรมที่เร่งให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และความร่วมใจในองค์กร (DEI : Diversity, Equity และ Inclusion) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างบรรยายกาศของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องเปิดกว้างและซื่อสัตย์แม้ว่าความจริงยากที่จะได้ยิน ผู้นำจำเป็นต้องให้ข้อเท็จจริงแก่ลูกน้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความซื่อสัตย์ของพวกเขาจะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับและเข้าใจความท้าทายในการปรับตัวมักจะมีปัญหาและไม่มีแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน ดังนั้นการแก้ปัญหาเหล่านี้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเฉลียวฉลาด ความยุติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรให้สามารถรับฟังเสียงและมุมมองทั้งหมดได้ สิ่งนี้ไม่เพียงแต่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นแต่การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงยังทำให้ผู้คนในองค์กรรู้สึกมีคุณค่า นำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหา

3. การเรียนรู้และพัฒนาการ (Development) ต้องไม่ยึดติดกับหลักการหรือชุดความรู้ใดความรู้หนึ่งแบบตายตัว ต้องมี Growth Mindset ที่กล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ตลอดชีวิต นั่นก็เพื่อวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา รวมไปถึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้ทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย ผู้นำที่การปรับเปลี่ยนชอบลองสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น มีแนวโน้มที่จะคิดค้นและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และไม่กลัวที่จะล้มเหลวในกระบวนการ สิ่งสำคัญที่สุดคือผู้นำส่งเสริมและส่งเสริมให้พนักงานบรรลุศักยภาพสูงสุด มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำที่ปรับตัวได้ เนื่องจากความท้าทายในการปรับตัวไม่สามารถแก้ไขได้โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่เพียงอย่างเดียว จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะเปิดกว้างในการทดลองกับวิธีการต่าง ๆ เรียนรู้จากความล้มเหลวและหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาในมือ

4. คุณลักษณะ (Character) คือ ผู้นำเป็นต้นแบบสำคัญของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ และยอมรับความแตกต่าง เพราะมันคืออิทธิพลทางใจ และทางความคิดต่อผู้คนที่จะเดินตาม และทุ่มเทการได้รับความเคารพในการเป็นผู้นำ มีความโปร่งใสเป็นกุญแจสำคัญ ผู้นำต้องเปิดกว้าง มีการยอมรับความผิดพลาดและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการปรับเปลี่ยนรู้จักยอมรับความหลากหลายและหาวิธีที่จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กร แสดงบุคลิกที่แข็งแกร่งและยืนหยัดตามจรรยาบรรณและหลักการ นำวิธีการที่มีประสิทธิภาพมาใช้กับความท้าทายที่ปรับตัวได้นั้นต้องการความไว้วางใจ มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้นำประเมินตนเองโดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับที่ใช้ประเมินบุคคลอื่นในองค์กร สร้างบรรยากาศของความโปร่งใสและความเคารพ ซึ่งคุณลักษณะ ได้แก่

1. การมองภาพรวม (Get on the Balcony) เกี่ยวข้องกับการมองปัญหาโดยสังเกตจากมุมมองที่กว้างขึ้น สิ่งนี้จะช่วยให้ผู้นำมองเห็นภาพรวมเข้าใจและเข้าใจในสถานการณ์ สามารถระบุรูปแบบและแนวโน้มที่อาจจะยังไม่ชัดเจน โดยจะต้องสามารถแยกอารมณ์ออกจากสถานการณ์และพิจารณาจากมุมมองเชิงวิเคราะห์มากขึ้น มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ขององค์กรหรือกลุ่ม

2. การระบุความท้าทายในการปรับตัว (Identify the Adaptive Challenge) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการวินิจฉัยและทำความเข้าใจลักษณะพื้นฐานของปัญหาที่ซับซ้อนในความท้าทายที่องค์กรหรือกลุ่มของตนต้องเผชิญต้องสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงผู้ติดตาม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เชี่ยวชาญในสาขานี้ สำรวจหาแนวคิดใหม่ ๆ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม

3. การรักษาวินัยให้สมดุล (Maintain Disciplined Attention) ผู้นำมีวินัยในสิ่งที่สนใจ มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาต้องการบรรลุ และวิธีที่พวกเขาวางแผนที่จะบรรลุเป้าหมาย มีสมาธิ สามารถมุ่งเน้นความสนใจไปในงานในมือโดยไม่สนใจและหลีกเลี่ยงสิ่งรบกวนจดจ่ออยู่กับเป้าหมายขององค์กร

4. สร้างการมีส่วนร่วมปลูกฝังความเป็นเจ้าของ (Give the Work Back to the People) ผู้นำควรให้อำนาจแก่ผู้ตาม โดยการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้กับผู้ตามได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มอบหมายงานและความรับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการทำงานร่วมกันด้วย จะทำให้ผู้ตามที่มีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่องานของตน สิ่งนี้สามารถนำไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นและความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นและประสิทธิภาพโดยรวมที่ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะต้องสร้างสมดุลระหว่างการมอบหมายงานโดยการให้คำแนะนำและการสนับสนุน การมอบหมายที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน กำหนดความคาดหวัง จัดหาทรัพยากรให้อย่างเหมาะสม

5. การรับฟังเสียงจากด้านล่าง (Protect Leadership Voices from Below) ผู้นำควรรับฟังและให้ความสำคัญกับมุมมองและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถได้ยินและเคารพเสียงหรือความเห็นของพวกเขา ให้ความสำคัญกับความคิดและมุมมองที่หลากหลายและเปิดรับข้อเสนอแนะและคำวิจารณ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจที่จะพูดและแบ่งปันความคิดของตน แม้ว่าจะแตกต่างจากความคิดของผู้นำก็ตาม ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรู้สึกมีคุณค่าและน่าเคารพ สิ่งนี้สามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น

Yukl (2013) ได้สรุปหลักการ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ ดังนี้

1. การมองอนาคต (Foresight) ผู้นำต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธขององค์กร และสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ผู้นำที่ต้องส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมและเต็มใจที่จะเสี่ยงและทดลองแนวคิดใหม่ ๆ

3. การปรับตัว (Flexibility) ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ ได้

4. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับสมาชิกในทีม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร

5. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) ผู้นำต้องมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและทีมอย่างต่อเนื่อง

6. ความยืดหยุ่น (Resilience) ผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่นในการเผชิญกับความท้าทายและความล้มเหลว สามารถรักษาทัศนคติเชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมได้

Bradberry (2016) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถรับรู้อารมณ์ของตนเองและอารมณ์ของผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังใช้ในการจัดการตนเองและสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพได้

2. สร้างความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำที่ดีที่จะไม่อายต่อความจริง รับฟังความจริงจากทุกฝ่ายในองค์กร รู้จักบูรณาการสิ่งที่ผู้คนคิด สิ่งที่ผู้คนต้องการได้ยิน ทำให้ผู้คนรู้สึกเคารพและเห็นคุณค่าในองค์กร

3. คุณลักษณะที่ดี (Character) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงลักษณะนิสัยที่มีความโปร่งใสและเปิดเผย อาจจะไม่ได้เป็นบุคคลสมบูรณ์แบบ แต่สามารถทำให้ผู้คนเคารพได้

4. มีการพัฒนา (Development) ในช่วงเวลาที่ผู้นำคิดว่าตนเองและบุคคลในองค์กรไม่มีอะไรต้องเรียนรู้อีกต่อไป และไม่มีสิ่งใดที่จะช่วยพัฒนาบุคคลในองค์กรได้ ความคิดนี้ทำให้มั่นใจว่าบุคคลในองค์กรจะไม่มีทางรู้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาของสมาชิกในองค์กร

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะทางวัฒนธรรม การสร้างความกลมเกลียว วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และการจัดการความรู้ สอดคล้องกับการสังเคราะห์ของนวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยได้ให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) เป็นการบูรณาการความรู้ทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

2. การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) เป็นการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) เป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวม มีความสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกและวางแผนการใช้ทางเลือกที่เหมาะสม

4. การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เป็นการสร้างแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนออกมา 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสร้างบารมี (Building Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้เลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามและยินดีปฏิบัติตามผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Building Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (Adapting Strategy and Challenges) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดเชิงสร้างสรรค์มาผสมผสานกับกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กร เพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา (Creating an Innovative Educational Organization) หมายถึง การทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ภายใต้ภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม

5. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและเคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Building a Positive Corporate Culture) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการในปัจจุบันและพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต

7. การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (Creating a Creative Corporate Atmosphere and Shared Values) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กรและมองหาโอกาสเพื่อพร้อมรับ ปรับตัว และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความเสี่ยงทุกรูปแบบ

8. การมีวุฒิภาวะเชิงนวัตกรรม (Innovative Maturity) หมายถึง การที่ผู้นำมีแนวคิดและรูปแบบปฏิบัติ เพื่อสร้างสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอยู่ใหม่เสมอ

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

| ที่ | นักวิชาการ / องค์ประกอบ | Hogan (2008) | Heifetz, Grashow and Linsk (2009) | Yukl (2013) | Bradberry (2016) | สุวัฒน์ จุลศุวรรณ์ (2563) | พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | ✓ | | | | ✓ | | 2 |
| 2 | การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) | ✓ | | | | ✓ | | 2 |
| 3 | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) | ✓ | | | | ✓ | | 2 |
| 4 | การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) | ✓ | | | | ✓ | | 2 |
| 5 | ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) | | ✓ | | ✓ | | | 2 |
| 6 | การจัดการความยุติธรรมในองค์กร (Organizational justice) | | ✓ | | ✓ | | | 2 |
| 7 | การเรียนรู้และพัฒนาการ (Development) | | ✓ | ✓ | ✓ | | | 3 |
| 8 | คุณลักษณะ (Character) | | ✓ | | ✓ | | | 2 |
| 9 | การมองอนาคต (Foresight) | | | ✓ | | | | 1 |
| 10 | การปรับตัว (Flexibility) | | | ✓ | | | | 1 |
| 11 | การทำงานเป็นทีม (Team orientation) | | | ✓ | | | | 1 |
| 12 | ความยืดหยุ่น (Resilience) | | | ✓ | | | | 1 |
| | | | | | | | | |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ที่ | นักวิชาการ / องค์ประกอบ | Hogan (2008) | Heifetz, Grashow and Linsk (2009) | Yukl (2013) | Bradberry (2016) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) | พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and innovation) | | | ✓ | | | ✓ | 2 |
| 14 | สร้างบารมี (Building Charisma) | | | | | | ✓ | 1 |
| 15 | สร้างแรงบันดาลใจ (Building Inspirational Motivation) | | | | | | ✓ | 1 |
| 16 | การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (Adapting Strategy and Challenges) | | | | | | ✓ | 1 |
| 17 | การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) | | | | | | ✓ | 1 |
| 18 | การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Building a Positive Corporate Culture) | | | | | | ✓ | 1 |
| 19 | การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (Creating a Creative Corporate Atmosphere and Shared Values) | | | | | | ✓ | 1 |
| 20 | การมีวุฒิภาวะเชิงนวัตกรรม (Innovative Maturity) | | | | | | ✓ | 1 |

จากข้อมูลในตาราง 1 ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอา

องค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์คำและวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 สังเคราะห์คำขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

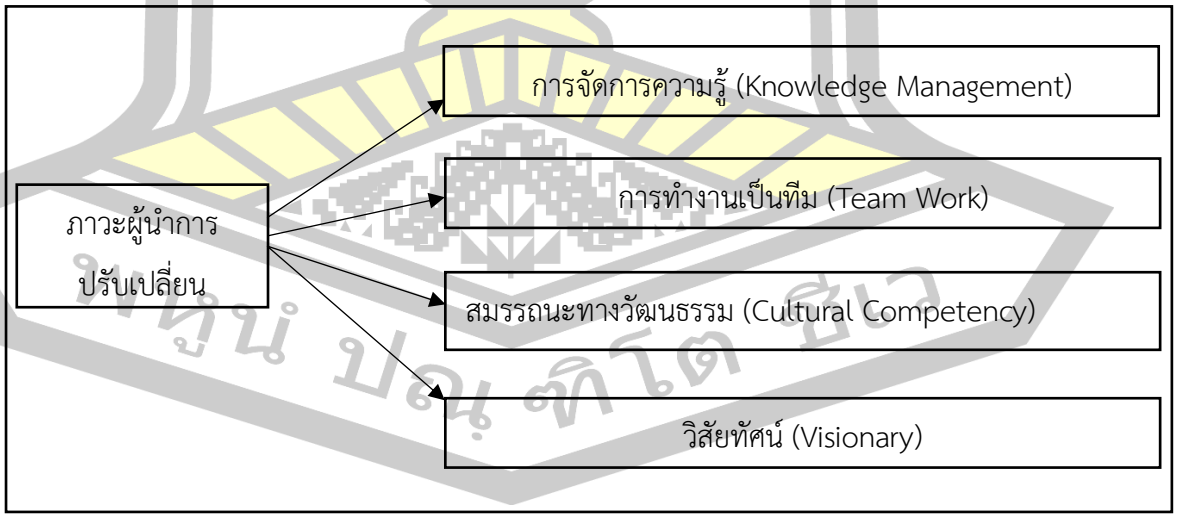
| ที่ | Hogan (2008) | Heifetz, Grashow and Linsky (2009) | Yukl (2013) | Bradberry (2016) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) | พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) | การสังเคราะห์คำของผู้วิจัย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | สมรรถนะทางวัฒนธรรม | การจัดการความยุติธรรมในองค์กร | | การจัดการความยุติธรรมในองค์กร | สมรรถนะทางวัฒนธรรม | การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) |
| 2 | การจัดการความรู้ | การเรียนรู้และพัฒนา | การเรียนรู้และพัฒนาการ | การเรียนรู้และพัฒนาการ | การจัดการความรู้ | การมีวุฒิภาวะเชิงนวัตกรรม | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) |
| 3 | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม | | มองอนาคต | | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม | การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว | วิสัยทัศน์ (Visionary) |
| 4 | การสร้างความกลมเกลียว | ความฉลาดทางอารมณ์ | การทำงานเป็นทีม | ความฉลาดทางอารมณ์ | การสร้างความกลมเกลียว | การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก | การทำงานเป็นทีม (Team work) |

จากข้อมูลในตาราง 2 นั้นผู้วิจัยวิเคราะห์ความถี่ขององค์ประกอบแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังตาราง 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3 สังเคราะห์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

| ที่ | นักวิชาการ / องค์ประกอบ | Hogan (2008) | Heifetz, Grashow and Linsky (2009) | Yukl (2013) | Bradberry (2016) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) | พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | 5 |
| 2 | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 6 |
| 3 | วิสัยทัศน์ (Visionary) | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | 4 |
| 4 | การทำงานเป็นทีม (Team Work) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 6 |

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การจัดการความรู้ 2) การทำงานเป็นทีม 3) สมรรถนะทางวัฒนธรรม และ 4) วิสัยทัศน์




ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

**3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การจัดการความรู้ 2) การทำงานเป็นทีม 3) สมรรถนะทางวัฒนธรรม และ 4) วิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ตามแบบจำลอง SECI เกี่ยวข้องกับสี่ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) คือ การแบ่งปันความรู้โดยปริยายผ่านประสบการณ์โดยตรงและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม นี่คือกระบวนการของการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นความรู้

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) คือ การแปลงความรู้เป็นความรู้ที่ชัดเจน นี่คือกระบวนการของการพูดและประมวลความรู้เป็นภาษาไดอะแกรมหรือรูปแบบอื่น ๆ ของความรู้ที่ชัดเจน

3. การผนวกความรู้ (Combination) คือ กระบวนการรวมความรู้ที่ชัดเจนเข้ากับความรู้ที่ชัดเจนอื่น ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ นี่คือกระบวนการสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนประเภทต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่

4. การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) คือ กระบวนการเรียนรู้และการทำให้ความรู้ใหม่ภายในเพื่อให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ของแต่ละบุคคล นี่คือกระบวนการของการแปลงความรู้ที่ชัดเจนเป็นความรู้ผ่านการปฏิบัติการสะท้อนและข้อเสนอแนะ

Wiig (1999) ได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่อไปนี้

1. ระบุความรู้ คือ เกี่ยวข้องกับการระบุว่าความรู้ใดมีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ที่ไหน ใครมีและใช้อย่างไร

2. รับความรู้ เกี่ยวข้องกับการได้รับความรู้ใหม่ผ่านการวิจัยการวิเคราะห์และวิธีการอื่น ๆ

3. พัฒนาความรู้ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ผ่านการวิเคราะห์การสังเคราะห์และการตีความ

4. แบ่งปันความรู้ เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรผ่านการสื่อสารการทำงานร่วมกันและวิธีการอื่น ๆ ใช้ความรู้ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการ

5. รักษาความรู้เกี่ยวข้องกับการรักษาความรู้เมื่อเวลาผ่านไปผ่านการจัดเก็บการดึงข้อมูลและการอัปเดต

นันทรัตน์ เจริญกุล (2552) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ ดังนี้ การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ถูกกำหนดหรือสร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวมความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การได้รับการถ่ายทอด และการบูรณาการความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ ตลอดจนความนึกคิด ความเชื่อและอารมณ์เข้าด้วยกัน กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารและสื่อต่าง ๆ โดยนำความรู้ทั้ง 2 ประเภท มาบริหารจัดการให้เป็นระบบ และจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ และประสบการณ์การทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบงานในเรื่องเดียวกัน หรือที่อยู่ในทีมงานที่ทำงานร่วมกัน เมื่อได้มีการแลกเปลี่ยนและรวบรวมความรู้แล้ว ก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้และมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยผ่านสื่อทั้งสองประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญที่คือ 1) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) 2) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมหลัก (Core Activities) ของบุคคล กลุ่มคนและองค์การที่ดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอนและมีระบบ 3) ทีมจัดการความรู้ในองค์การและชุมชนนักปฏิบัติหรือบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และ 4) เครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมหลัก และกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
3. การจัดเก็บและสืบค้นความรูป
4. การถ่ายโอน แบ่งปัน นำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้

นลวัชร์ ขุนลา และเกษราภรณ์ สุตตาพงศ์ (2558) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ ดังนี้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ การสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ในองค์กรหรือการสร้างเหมืองข้อมูล เป็นต้น การจัดการความรู้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากความรู้ที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้นั้น ต้องพัฒนาจากข้อมูลระดับสารสนเทศระดับสำนึกรู้ ระดับปฏิบัติหรือผลสะท้อน จนกระทั่งถึงระดับปัญญา หรือที่เรียกว่าการจัดการความรู้ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นวิธีการพัฒนากระบวนการของนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องร่วมกับสมาชิกทุกคนขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่นหรือลักษณะแบบราบ (Flat Organization Structure) เพื่อความสะดวกในการควบคุมและประเมินผล นอกจากนั้น ผู้บริหารขององค์กรต้องกำหนดให้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นเป้าหมายหนึ่งของกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต้องอาศัยคลังความรู้ในองค์กรเพื่อถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรหรือเพื่อจัดเก็บและขยายความรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรจะสามารถขยายศักยภาพกลายไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศต่อไป

จริยา ปันทวังกูร และกิตติศักดิ์ ดียา (2563) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ ดังนี้ การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยการนำความรู้เหล่านั้นมาวิเคราะห์ ประมวลผล จัดเก็บ และจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเผยแพร่หรือแบ่งปันให้กับบุคคลทั้งในองค์การและนอกองค์การ เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาคน รวมทั้งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อองค์การด้วยการจัดการความรู้ (KM) จึงเป็นมรดกทางความรู้ (Knowledge Legacy) ที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์การ เพราะความรู้ที่ดีหรือแนวปฏิบัติที่ดีย่อมช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนาคนและพัฒนางานได้ โดยมีขั้นตอนของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ (KM Team) ระบุหรือเลือกความรู้ (Knowledge) ที่ต้องการจัดการ

2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) มีขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 เสาะแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ที่มีอยู่ภายในสถาบันและนอกสถาบันทั้งที่เป็น Tacit Knowledgeและ Explicit Knowledge หรือการสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

2.2 กลั่นกรอง (Distill) เป็นขั้นตอนของการคัดเลือก เลือกสรรว่าความรู้ใดเป็นความรู้ที่สำคัญ หรือจำเป็น

2.3 ดำเนินการจัดการความรู้ เช่น หา Best Practices ที่มีอยู่แล้วในสถาบัน และตรวจสอบหาวิธีการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่ Best Practices นั้น

2.4 ปรับปรุง พัฒนาความรู้ สร้างความรู้บางส่วนเพิ่มเติมที่เหมาะกับการใช้งาน มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยอาจมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ ประเภทของความรู้และทันสมัย

2.5 แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing & Transfer)

2.6 ประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การจัดและเก็บรวบรวมความรู้ (Capture & Store)

2.7 การใช้ความรู้ (Knowledge Use) เป็นขั้นตอนของการนำความรู้ที่มีการจัดการผ่านกระบวนการจัดการความรู้แล้วไปประยุกต์ใช้ในงานของตนเอง

3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นการติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) ประเมินผล (Evaluate) การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน

4. ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Action) หลังจากที่ผู้นำความรู้ไปใช้มีการประเมินผลจากการใช้ความรู้ แล้วหากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบรรลุเป้าหมายหรือเป็นไปตามแผนที่วางไว้สามารถนำความรู้นั้นมาจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานได้ และสามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปได้อีก

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษา

2. การทำงานเป็นทีม

2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Larson และ LaFasto (1987) ได้อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ ปัจจัยสำคัญแปดประการที่มีความสำคัญต่อการบรรลุความมีประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ 1) เป้าหมายที่สูงและชัดเจน คือ ทีมต้องมีจุดประสงค์ร่วมกันและเป้าหมายที่ชัดเจน ท้าทาย ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกัน 2) โครงสร้างที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์ คือ ทีมต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย และช่วยให้สมาชิกสามารถตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้บรรลุผล 3) สมาชิกในทีมที่มีความสามารถ คือ สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องมีทักษะความรู้และ

ประสบการณ์ที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความมุ่งมั่นที่เป็นหนึ่งเดียว คือ ทีมจะต้องเป็นหนึ่งเดียวกันในความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและต่อกันด้วยความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการบรรลุผลลัพธ์ 5) บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน คือ ทีมต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานร่วมกันความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้วยการสื่อสารที่เปิดกว้างและซื่อสัตย์ 6) มาตรฐานความเป็นเลิศ คือ ทีมต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงและรับผิดชอบซึ่งกันและกันในการปฏิบัติตามมาตรฐานเหล่านั้น 7) การสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอก คือ ทีมต้องได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ลูกค้า 8) ความเป็นผู้นำที่มีหลักการ คือ ทีมต้องมีผู้นำที่รวบรวมหลักการและค่านิยมทางจริยธรรมและส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศการทำงานร่วมกันและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำคอยช่วยเหลือให้สมาชิกในทีมสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือสมาชิกให้มีความผูกพันกัน ช่วยจูงใจสมาชิกในการทำงานและช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการประสานงาน ช่วยเพิ่มความรู้และทักษะแก่ทีมงาน ช่วยเพิ่มคณภาพของผลงานด้วยการหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าแบบเก่า

Hackman (2012) ได้อธิบายถึงการทำงานเป็นทีม คือ ความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยได้ระบุเงื่อนไขสำคัญห้าประการที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) เป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย คือ สมาชิกในทีมจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของทีม และควรมีความท้าทายมากพอที่จะกระตุ้นให้พวกเขาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย 2) โครงสร้างทีมที่สนับสนุน คือ ทีมจำเป็นต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและสมาชิกควรมีทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำเป็นในการดำเนินงานของพวกเขา 3) สมาชิกในทีมที่มีความสามารถ คือ สมาชิกในทีมต้องมีความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การทำงานร่วมกันและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมจำเป็นต้องทำงานร่วมกันในลักษณะที่ประสานงานและทำงานร่วมกัน โดยความพยายามของแต่ละคนเสริมสร้างการทำงานของผู้อื่น 5) การสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอก คือ ทีมจำเป็นต้องได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อกระตุ้นและรักษาความพยายามของสมาชิกในทีม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้อธิบายถึงการทำงานเป็นทีม ดังนี้ การทำงานเป็นทีม คือ การรวมกลุ่มคน โดยร่วมผูกพันกันเหนียวแน่นด้วยวัตถุประสงค์แลละเป้าหมายอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีผู้นำทีมงานมีบทบาทร่วมกับสมาชิกในการรักษาวัตถุประสงค์ของทีม เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตุประสงค์ของทีม ช่วยสร้างความรักและผูกพันและความมั่นใจต่อกันของสมาชิก ช่วยพัฒนาเสริมสร้างทักษะของสมาชิกร่วมมือกับบุคคลภายนอกเพื่อช่วยแก้ปัญหา อุปสรรคในการทำงานของทีม เปิดโอกาสในการสร้าง

ความก้าวหน้าแก่ทีมงานทุกคน โดยทีมที่มีคุณสมบัติเป็นเลิศจะมีลักษณะคือ มีเป้าหมายสูงเด่น มีโครงสร้างงานมุ่งชัด สมาชิกในทีมมีความสามารถสูง สมาชิกในทีมผูกพันกันเหนียวแน่นมีบรรยากาศร่วมมือกันในการทำงานที่ดี มีมาตรฐานที่เป็นเลิศ ได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากบุคคลภายนอก ผู้นำดียึดมั่นต่อหลักการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ ทีม คือ สิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทีมในที่ทำงานได้รับอนุญาตให้เผชิญหน้ากัน ตั้งคำถามกำหนดนโยบาย และเหนือสิ่งใด ในการมีส่วนร่วม ทีมจะประเมินสภาวะที่ทำให้ทีมทำงานไม่มีประสิทธิผลอยู่เสมอ สิ่งดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผู้นำ (หัวหน้างาน) และเพื่อนร่วมงาน (พนักงาน) ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายและทำให้ประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมาย ผู้นำใช้ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา ลองมาพิจารณาสิ่งต่อไปนี้เมื่อผู้นำสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วมในวัตถุประสงค์ คนที่ทำงานร่วมกันสามารถใช้ความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ที่ยิ่งใหญ่ สิ่งที่ให้กำลังใจแก่ทีมก็คือ วิสัยทัศน์ที่เป็นเอกภาพที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมทำเป้าประสงค์ให้เป็นเป้าประสงค์ของทีม ปฏิบัติต่อปัจเจกบุคคลเหมือนกับที่เขาเป็น ปัจเจกบุคคลมีบุคลิกภาพ ทักษะ ความหวัง และความกลัวต่างกัน ผู้นำที่ฉลาดยอมรับในความแตกต่างเหล่านี้ มีความชาบซึ้งในความแตกต่างและใช้มันให้เป็นประโยชน์กับทีม ทำให้สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบต่อผลิตผลของทีม มีส่วนร่วมต่อการยกย่อง และยอมรับการตำหนิเมื่อทีมทำได้ดีและเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้กำกับดูแล ผู้เล่นในทีมคือผู้นำในอนาคตมันคืองานของผู้นำในการพัฒนาความเฉลียวฉลาดและคนในทีมให้เข้มแข็งขึ้น ช่วยสมาชิกของทีมทำให้เป้าประสงค์บรรลุผลสำเร็จ และเสริมแรงความมั่นใจที่คุณมีในความสามารถของเขา

พิสิฐ สอนละ และคณะ (2551) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2565) ได้อธิบายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้ การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันของตั้งแต่สองบุคลขึ้นไปเข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมกันคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เป็นการตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิกในทีม พยามยามเพิ่มระดับของความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในทีมให้มากขึ้นในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของทีม และลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วยผู้นำทีมที่ดี ทีมที่มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการสื่อสารแบบเปิด มีการเสียสละ

ของสมาชิกทีมงาน มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม สร้างค่านิยมให้การทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม มีการประสานงานที่ดี และสมาชิกในทีมรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดระบบการทำงานที่ดี ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย เกิดความรู้สึกรัก สามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและทีมงานตามมาตรฐานการทำงาน เกิดความเป็นปึกแผ่นและสร้างความรู้สึกยอมรับนับถือกันของสมาชิกในทีม มีการเคารพกัน ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัย

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานร่วมกันกับบุคคลสองคนขึ้นไป โดยทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ผู้นำทีมร่วมกับสมาชิกกำหนด จุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของสมาชิก สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

3.1 ความหมายของสมรรถนะทางวัฒนธรรม

Byram (1997), Thomas (2003), Byram and Fleming (1998) และ Byram (2000) ให้ความหมายในมุมมองด้านความรู้ความเข้าใจว่าสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรม คือ ความรู้ความเข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างทั้งภายในและภายนอกสังคม มีทักษะในการ ตีความ สืบค้น การปฏิสัมพันธ์ เห็นคุณค่าในค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของผู้อื่น ประนีประนอม มีใจเป็นกลาง ทั้งต่อกลุ่มตนเองและผู้อื่น ส่งผลให้สามารถจัดการการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมเพื่อหลีกเลี่ยงการ เข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น และปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้

Diller และ Moule (2005) ระบุว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรมหรือสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในวัฒนธรรมหนึ่งในการทำความเข้าใจในการสื่อสาร ปฏิบัติงานและเพิ่มเติมประสิทธิภาพการให้บริการแก่บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

Ross (2008) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะทางวัฒนธรรม คือ การพัฒนาความรู้และทักษะผ่านประสบการณ์และการฝึกอบรมที่ให้ผลลัพธ์ในรูปแบบที่ซับซ้อนของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่ละบุคคลมีความยืดหยุ่นปรับตัวได้

Bennett (2011) นั้นให้ความหมายในมุมมองด้านการสื่อสารคือ ความสามารถในการสื่อสารติดต่อกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคคลนั้น เพื่อให้ได้รับการยอมรับ

และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการรับรู้ความรู้สึกและทักษะเชิงพฤติกรรม คือ การตระหนักในความรู้ทางวัฒนธรรมของตนเอง ความรู้ทางวัฒนธรรมทั่วไป วัฒนธรรมเฉพาะ ความรู้ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม มีความใฝ่รู้ ยืดหยุ่นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจ และเปิดใจ มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ทักษะเชิงพฤติกรรม (การฟัง การแก้ปัญหา) การร่วมรู้สึกและทักษะการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ

สุดศิริ หิรัญชุณหะ และคณะ (2552) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถ หรือวิธีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการให้เกียรติและยอมรับในความเชื่อ ลักษณะสัมพันธภาพ ทัศนคติ และพฤติกรรมของครอบครัวผู้ใช้บริการ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้ให้บริการเอง หรือเป็นการบริการ และให้ความช่วยเหลือที่สามารถตอบสนองความเชื่อ ลักษณะสัมพันธภาพ ทัศนคติ ภาษา และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้

ศิริพันธุ์ ศิริพันธุ์ และประณีต ส่งวัฒนา (2557) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางวัฒนธรรมว่า เป็นชุดของพฤติกรรม ความรู้ และทัศนคติที่บุคคลใช้ในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย หรือความสามารถของบุคคลในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการกับคนต่างวัฒนธรรม

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะทางวัฒนธรรมจากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. วิสัยทัศน์ (Visionary)

4.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

Yulk (2010) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าจะทำได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีคืออะไร และควรทำอย่างไร ทำให้ผู้ตามมีความหวังศรัทธา ที่จะทำให้เป้าหมายของอนาคตเป็นจริง

Achua และ Lussier (2013) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการสร้างจินตนาการถึงสภาพที่แตกต่างและดีไปกว่าเดิม รวมทั้งวิธีการที่ทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่คิดไว้

Daft (2015) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ความคิดหรืออุดมคติเกี่ยวกับอนาคตที่น่าประทับใจ แต่ยังไม่สามารถบรรลุได้ เป็นมุมมองที่ท้าทายเกี่ยวกับอนาคตที่บุคลากรทุกคนในองค์กรเชื่อว่าสามารถเป็นไปได้และดีกว่าปัจจุบัน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการมีภาพที่ชัดเจนในสิ่งที่คุณต้องการให้บรรลุถ้าหากปราศจากความผูกพันต่อ

วิสัยทัศน์ เราไม่อาจนำตัวเราไปสู่ทิศทางที่แน่นอน วิสัยทัศน์ให้ทิศทางปลายทางที่มีคุณค่า แรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ความรู้สึกในผลลัพธ์ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของบุคคล

วิเชียร วิทยอุดม (2553) อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ว่า เป็นความสามารถคิดได้ว่าเป็นเสมือนความใฝ่ฝันในอนาคตและสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นตัวชี้นำแนวทางการบริหารองค์การและสร้างความทะเยอทะยานในระดับที่สูงในการที่จะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งผลจากวิสัยทัศน์ทำให้มีการเชื่อมต่อระหว่างปัจจุบันและอนาคต ช่วยเป็นพลังกระตุ้นให้พนักงานมุ่งไปสู่อนาคตและสร้างมาตรฐานของความเป็นเลิศในองค์การ พลังของวิสัยทัศน์ทำให้คนเกิดความท้าทายและมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดเครื่องวัดการส่งเสริมและสนับสนุนองค์การของพนักงาน

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือมุมมองที่ท้าทายเกี่ยวกับอนาคตขององค์การที่ทุกคนเชื่อและยังไปไม่ถึงแต่เป็นสิ่งที่ดีกว่าปัจจุบัน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ตนเองได้วางไว้กับบุคลากรในองค์การย่อมทำให้องค์การนั้นเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

บุษยา วีรกุล (2558) อธิบายว่าวิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายในอนาคตที่องค์การควรจะพัฒนาไปให้ถึงแต่ไม่ใช่โครงการระยะสั้น การสร้างวิสัยทัศน์เป็นภาระงานสำคัญอันดับต้น ๆ ของผู้นำองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี เหมาะสม ชัดเจน จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายและเห็นด้วยกับทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคต

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์ กำหนดทิศทางขององค์การ สามารถสร้างเป้าหมายที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้

**แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ**

**1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ**

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีพื้นฐานความเชื่ออยู่ว่า ผู้นำไม่ได้เป็นตั้งแต่เกิดและสร้างขึ้นมาจากพรสวรรค์ ดังนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

DuBrin (2007) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Education) และการฝึกอบรม (Training) ประสบการณ์ในการทำงาน (Job Experience) การสอนงาน (Coaching) และการขวนขวายด้วยตนเอง (Self Help)

Lamoureux (2008) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการสำหรับการพัฒนาความชำนาญ ความรู้ และพฤติกรรมของผู้นำอย่างเป็นระบบ (systematically) และเป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategically) และเป็นกระบวนการที่ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับการจัดการเรื่องความสามารถพิเศษในด้านอื่นๆด้วย

Lawson (2008) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการที่มีโครงสร้าง เพื่อนำเสนอโอกาส การฝึกอบรมและกรณีศึกษาประสบการณ์ให้ผู้นำได้พัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นวิธีแบบบูรณาการในการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จ ความเป็นมืออาชีพที่ออกแบบมา เพื่อพัฒนาผู้บริหารและช่วยพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ

Hughes, Ginnett และ Curphy (2009) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทำได้โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่เกิดขึ้นจากกระบวนการสามอย่าง คือ การปฏิบัติจริง การสังเกต การคิด พิจารณา

Society of Human Resource Management (2010) ได้อธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการจัดฝึกอบรมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการและเป็นโปรแกรมการพัฒนา

บุษยา วีรกุล (2558) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ แผนงานและกระบวนการที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์การมีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งความสามารถเหล่านั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์การ หรือหมายถึง โครงการฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถในงานที่ถูกออกแบบเพื่อช่วยผู้บริหารทุกระดับได้พัฒนาความสามารถด้านการเป็นผู้นำตามที่องค์การต้องการ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการนำผ่านกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ที่ผู้นำต้องพัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาทและกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งทักษะและความรู้ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยบูรณาการหรืออาจเป็นโปรแกรมพัฒนาความรู้และทักษะโดยมีเป้าหมายให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

จากการศึกษาความเห็นและคำอธิบายของนักวิชาการต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการฝึกอบรมในด้านความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ พฤติกรรมและความชำนาญของผู้บริหารหรือพนักงานให้เป็นผู้นำที่ดีตามความต้องการขององค์กร

**2. ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Importance of Leadership Development)**

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำไว้ ดังนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นรูปแบบไหนก็ตามล้วนหวัง “ผล” ให้เป็นไปตามที่ต้องการทั้งสิ้น คือ ได้ผู้นำที่ทำงานได้ผลจริงและนำได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาวนั้นมีความสำคัญต่อองค์การในหลายด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ (Organizational Effectiveness and Efference) โดยประสิทธิผล (Effectiveness) ดูจากการที่องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างสอดรับกับสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) ดูจากผลผลิตเทียบกับปัจจัยนำเข้า โดยองค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการด้วยการใช้แรงงาน วัตถุดิบและพลังงานน้อยลงจึงจะเรียกได้ว่ามีประสิทธิผล ดังนั้น ถ้าผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ดีและมีคุณภาพก็จะสามารถกระตุ้นจูงใจผู้อื่นให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ทั้งความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผล

2. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) การดำเนินงานขององค์การในแง่มุมต่าง ๆ ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในเชิงกลยุทธ์และสิ่งที่ช่วยสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การและคู่แข่งออกจากกันนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการบริหารไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. การวางแผนหาผู้สืบทอด (Succession Planning) เป็นการป้องกันการขาดแคลนผู้นำและเพื่อเตรียมเสริมทัพผู้นำสำหรับตำแหน่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมารองรับการบริหารยุคใหม่ขององค์การ ซึ่งองค์กรต้องหาคนที่มีความสามารถโดดเด่นและมีศักยภาพเพียงพอที่จะเป็นผู้นำและนำมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ

4. การบริหารดาวเด่น (Talent Management) ถ้าองค์กรมองเห็นดาวเด่นที่มีศักยภาพมากพอที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ แล้วผลักดันให้ดาวเด่นนั้นขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำองค์การก็จะได้รับผลงานเป็นเลิศกลับคืนมาจากดาวเด่นนั้น ๆ

5. การบริหารอาชีพ (Career Management) องค์กรต้องหาวิธีการที่หลากหลายและให้โอกาสมแก่คนทำงาน เพื่อช่วยรักษาคนทำงานที่มีความสามารถมาก มีศักยภาพสูงและมีความมุ่งมั่นในการทำงานเต็มที่ โดยเฉพาะในบทบาทผู้นำผ่านการชี้ให้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและสนับสนุนให้คนที่มีศักยภาพเติบโตก้าวหน้าอยู่ทำงานให้กับองค์การในระยะยาว

โดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะความต้องการผู้นำโดยเฉพาะผู้นำที่ดีและมีคุณภาพไม่เคยลดน้อยลง มีแต่จะเพิ่มปริมาณขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษากลายเป็นพันกิจสำคัญประการหนึ่งขององค์การที่จำเป็นต้องทำให้ดีที่สุด

เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ การเตรียมความพร้อมให้ผู้นำได้เจอกับสถานการณ์ ได้มีโอกาสจัดการกับสถานการณ์ก่อนเจอของจริง

**3. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (Principle of Leadership Development)**

Lawson (2008) ได้กล่าวไว้ว่า แนวปฏิบัติที่ดีแบบ 70-20-10 ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยมุ่งเน้นที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ด้วยการให้ผู้นำเรียนรู้จริงและลงมือปฏิบัติจริง โดยมีทฤษฎีและหลักการเป็นพื้นฐานที่ถูกต้อง โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาในการเรียนรู้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) ว่าการเรียนรู้ตามแนวคิดของ 70:20:10 Learning Model เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากนักคิดและนักวิชาการต่าง ๆ ถือว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าประสิทธิภาพจริงในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ได้จริง เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงาน โดยประสิทธิภาพของการเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานจริงประมาณ 70% ในขณะที่การเรียนรู้เกิดขึ้นจากผู้อื่นมีประสิทธิภาพเพียง 20% และการเรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรม/เข้าร่วมโปรแกรมสัมมนาต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเพียง 10% มีรายละเอียดดังนี้

1. 70% Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน เนื่องจากผู้เรียนจะนำเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ได้รับรู้นำไปสู่การจดจำและการแสดงพฤติกรรมนั้น เปรียบดังแนวทางหรือสะพานเชื่อม (Experience is the Bridge) ระหว่างการปฏิบัติ (Practice) และแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎี (Concept/Theory) ที่บุคคลมีอยู่แล้วหรือได้รับเพิ่ม ทำให้เกิดการรับรู้หรือประสบการณ์ที่สั่งสมเพิ่มขึ้นจึงนำไปสู่การเรียนรู้การเลียนแบบ และการกระทำตามพฤติกรรมที่มีการกระทำตามจากเดิมจึงเปลี่ยนแปลงไปตามระสบการณ์ใหม่ที่ได้รับนำไปสู่การสร้างและการเกิดพฤติกรรมใหม่ หรือ Competency ใหม่ของตัวบุคคลที่มีผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง Competency หมายถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์สมรรถนะ ขีดความสามารถ หรือศักยภาพ หรือบางตำราสามารถใช้คำว่าคุณลักษณะ (Characteristics) หรือมิติที่จำเป็นของบุคคลพึงมีในการทำงาน (Job Dimensions) โดยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้กับแนวทางการเรียนรู้นี้จะเน้นไปที่เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน ดังนี้

ตาราง 4 วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบ 70% Learning Model

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการพัฒนา |
|---|---|
| Job Shadowing/Observation: การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ |
| Executive Job Shadowing: การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร | การติดตามแม่แบบที่เน้นผู้บริหารระดับสูงเพื่อสังเกตการทำงานและพฤติกรรมการแสดงออกของแม่แบบ ซึ่งแม่แบบที่เลือกต้องได้รับการยอมรับในเรื่องที่ติดตาม |
| Job Aids/Manuals: แนวทาง/คู่มือการทำงาน | การเรียนรู้จากข้อพึงปฏิบัติหรือข้อกำหนดในการทำงานที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบหรือทิศทางการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน |
| Knowledge Sharing Sessions: การแลกเปลี่ยนความรู้ | การรวมกลุ่มของบุคลากรภายในองค์การเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน |
| Outsource/Supplier Sharing : การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทคู่ค้า | การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับกับบริษัทคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรหรือทำธุรกิจ |
| Lesson Learn Sharing การแลกเปลี่ยนบทเรียนประสบการณ์จากการทำงาน | การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือประสบการณ์ที่น่าประทับใจนำมาแลกเปลี่ยนกับทีมงานเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือบทเรียนสำหรับการทำงานในครั้งถัดไป |
| Self-Reflection Note : การบันทึกข้อมูลเพื่อทบทวน/ตรวจสอบการทำงานตนเอง | การบันทึกข้อมูลและนำข้อมูลที่บันทึกไว้มาใช้ในการทบทวนและตรวจสอบการทำงานของตนเอง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานที่ได้รับมอบหมาย |
| Secondment : การยืมตัวบุคคลมาช่วยงาน | การขอยืมตัวบุคลากรจากหน่วยงานหนึ่งที่ทำงานเป็นประจำไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว |
| Job Rotation : การหมุนเวียนงาน | การเรียนรู้งานเพิ่มเติมด้วยการสับเปลี่ยนงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง |
| | |

ตาราง 4 (ต่อ)

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการการพัฒนา |
|---|---|
| Special Projects : การรับผิดชอบโครงการพิเศษ | การทำโครงการพิเศษที่ไม่ใช่งานหรือโครงการประจำที่กำหนดขึ้นใน Job Description |
| Cross Functional Assignment : การมอบหมายงานข้ามสายงาน | การมอบหมายให้ทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะข้ามสายงาน ไม่ใช่บุคคลที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน |
| Stretch Assignment : การมอบหมายงานที่ท้าทาย | การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ |
| Work with Consultants or Internal Experts : การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายใน | การร่วมงานกับที่ปรึกษาที่มาปฏิบัติงานภายในองค์การ รวมถึงได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคคลภายในองค์การ |
| Community Activities and Volunteering : การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มและการอาสาสมัคร | การมอบหมายหรือการอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือชมรมที่จัดขึ้น โดยสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องรับผิดชอบทำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนางาน |
| Interaction with Senior Management : การติดต่องานกับผู้บริหารอาวุโส | การติดต่อประสานงานกับผู้บริหารที่มีความชำนาญและอาวุโสกว่า ด้วยการนำเสนอรายงาน/นำเสนองาน หรือการเข้าร่วมประชุมกับทีมผู้บริหาร |
| Site Visits: การดูงานนอกสถานที่ | การศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเรียนรู้แนวทางปฏิบัติขั้นตอนการทำงานขององค์การที่เป็น Best Practice ในเรื่องที่ต้องการดูงาน |
| Customer Visits: การเยี่ยมเยียนลูกค้า | การออกเยี่ยมเยียนลูกค้าเพื่อศึกษาเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงข้อมูลความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการ |
| Action Research: การวิจัยเชิงปฏิบัติการ | การดำเนินการวิจัยโดยการกำหนดเรื่องที่ต้องการทำวิจัยโดยพิจารณาจากปัญหาในงานที่เกิดขึ้น การรวบรวมข้อมูล และการนำผลการวิจัยที่ได้รับไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน้างานประจำวัน |
| | |

ตาราง 4 (ต่อ)

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการการพัฒนา |
|---|---|
| Apply Best Practice การประยุกต์จากแนวทางปฏิบัติที่ดีเยี่ยม | การนำแนวทาง ขั้นตอน หรือหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุดจนได้รับการยอมรับ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน |
| On the Job Learning: การเรียนรู้จากการทำจริง | การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในภาคสนามจริงเจอสถานการณ์และลูกค้าของจริง |

2. 20% Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยฟื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) ที่นำมาใช้กับนั้นจะเน้นไปที่เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่เครื่องมือการฝึกอบรมในห้องเรียน หรือ Non Classroom Training ดังต่อไปนี้

ตาราง 5 วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบ 20% Learning Model

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการพัฒนา |
|---|---|
| Coaching from Manager/Others: การสอนแนะโดยผู้จัดการ/ผู้อื่น | การสอนแนะเพื่อจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือบุคคลอื่นที่ผู้ถูกสอนยอมรับและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ไปกับผู้สอน |
| Peer Coaching: การสอนแนะโดยเพื่อน | การสอนแนะโดยเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันที่ได้รับมอบหมายในฐานะของผู้สอนเป็นผู้จุดประกายให้ผู้ถูกสอนเกิดความคิดและมุมมองที่ดีในการทำงาน |
| | |

ตาราง 5 (ต่อ)

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการพัฒนา |
|---|---|
| Group Coaching : การสอนแนะเป็นกลุ่ม | การสอนแนะกับบุคคลที่เป็นผู้ถูกสอนมากกว่า 3 คนขึ้นไป โดยเน้นการสอนเพื่อจุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม |
| Informal Coaching การสอนแนะแบบไม่เป็นทางการ | การสอนงานแบบไม่มีโครงสร้างที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่วนใหญ่เน้นการสอนแบบ Life Coach ที่ผู้สอนทำหน้าที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีมุมมองและแนวคิดในการดำเนินชีวิตประจำวัน |
| Mentoring : การเป็นพี่เลี้ยง | การพูดคุยกันระหว่างพี่เลี้ยงและบุคคลที่พี่เลี้ยงต้องดูแลเน้นเรื่องจิตใจ อารมณ์ความรู้สึก และการปรับตัวเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การ |
| Teaching : การสอน | การบอกให้ผู้ถูกสอนรับรู้และรับฟัง โดยเน้นขั้นตอน วิธีการ รูปแบบและระบบงานที่ผู้ถูกสอนสามารถนำไปปฏิบัติ |
| Counseling: การให้คำปรึกษา | การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์การ โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหา |
| Mirror : การสะท้อนกลับ | การนำสิ่งที่บุคคลพูดหรือกระทำในช่วงเวลานั้นมาพูดคุยว่าคำพูดและพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร |
| Informal Feedback and Work Debriefs : การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการและสรุปงาน | การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานโดยรวบรวมผลงานที่ผ่านมาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อสรุปว่ามีผลงานใดที่ดีต้องรักษาไว้บ้างและมีเรื่องใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นบ้าง |
| Seeking Advice, Asking Opinions : การขอคำแนะนำการสอบถามความคิดเห็น | การขอคำปรึกษาแนะนำ หรือการสอบถามผู้รู้ในเรื่องที่ตนเองยังไม่มีความรู้ และขาดประสบการณ์ เพื่อนำข้อแนะนำและความคิดเห็นที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว |
| | |

ตาราง 5 (ต่อ)

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการพัฒนา |
|---|---|
| 360 Degree Feedback : การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา | การให้ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลรอบข้างไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อมผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเองเพื่อนร่วมงาน |
| Assessments Outcomes and Feedback : ผลลัพธ์จากการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ | การประเมินผลลัพธ์ของงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมินที่ได้รับ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับเกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น |
| Assessment Center : ศูนย์ประเมิน | การชี้แจงผลประเมินของบุคคลที่เป็นข้อสรุปจากการใช้วิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการประเมินจากกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การทำแบบทดสอบ การนำเสนองาน |
| Learning through Team/ Networks : การเรียนรู้ผ่านทีมหรือเครือข่าย | การเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเป็นสมาชิกหรือเครือข่ายโดยเน้นกลุ่มภายในองค์การ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กลุ่มมีความสนใจร่วมกัน |
| External Networks/Contacts : การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก | การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มกับเครือข่ายภายนอกเพื่อรับฟังข้อมูล และการขอข้อมูลเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน |
| Professional Association Involvement or Active Membership : เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มวิชาการ | การเป็นสมาชิกของกลุ่มด้านวิชาการเพื่อร่วมรับฟังข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับงานที่ทำ และนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น |
| Facilitated Group Discussion by Action Learning : การอำนวยการให้เกิดการสนทนากลุ่มโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ | การได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการและจัดการให้สมาชิกกลุ่มที่มาจากบุคคลภายในองค์การหรือต่างองค์การได้พูดคุย ซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่มี โดยเน้นการร่วมกันหาทางออกจากปัญหาที่เกิดขึ้น |
| Peer - Assisted Learning and Work Buddy : การเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนคู่คิด | การได้ปรึกษาหารือกับเพื่อนคู่คิดที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ช่วยเหลือกันในการทำงาน และมีเพื่อนที่คอยให้คำปรึกษาแนะนำในงานที่ทำหรือปัญหาที่เกิดขึ้น |

3. 10% Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ โดยเป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์การไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้ได้จริง เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่มักนำมาใช้ ดังนี้

ตาราง 6 วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบ 10% Learning Model

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการพัฒนา |
|---|---|
| In-House Training: การฝึกอบรมภายในองค์การ | ผู้เรียนมาจากองค์การเดียวกันเรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรอบรมที่องค์การจัดขึ้น เป็นการจัดอบรมทั้งภายในและ/หรือภายนอก |
| Public Training: การฝึกอบรมภายนอกองค์การ | ผู้เรียนมาจากต่างองค์การกันมีความสนใจในหลักสูตรเดียวกันจัดขึ้นโดยสถาบันจัดอบรมภายนอก |
| Seminar : การเข้าร่วมสัมมนา | การเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่สมาชิกมีความสนใจหรือมีความชำนาญในเรื่องเดียวกันเข้าร่วมรับฟัง รับรู้ และแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น |
| Workshop : การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ | การเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่สมาชิกมีความสนใจหรือมีความชำนาญในเรื่องเดียวกันมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหรือร่วมดำเนินการที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ซึ่งข้อสรุปที่ได้จากการสัมมนาจะถูกดำเนินการต่อหรือไม่ก็ได้ |
| e-Learning : การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ | การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเทอร์เน็ต สัญญาณดาวเทียม เป็นต้น รวมถึงการเรียนผ่านทาง On-Line ตามเงื่อนไขที่องค์การ/สถาบันที่จัดสื่อการเรียนรู้กำหนดขึ้น |
| Certification Program : การเข้าร่วมโปรแกรมที่ได้รับใบประกาศนียบัตร | เข้าร่วมโปรแกรมในหลักสูตรระยะยาวที่มีการแจกใบประกาศนียบัตรรับรองว่าผู้เรียนมีความรู้โดยมีการสอบวัดความรู้ตามมาตรฐานสากลที่สถาบันจัดโปรแกรมการเรียนรู้ที่กำหนดขึ้น |
| | |

ตาราง 6 (ต่อ)

| วิธีการพัฒนา | รายละเอียดของวิธีการพัฒนา |
|---|---|
| Formal Education: การเข้าศึกษาต่ออย่างเป็นทางการในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย | การศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยจัดขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่ใช้ระยะเวลาเรียนตามโปรแกรมที่จัด ซึ่งผู้เรียนสามารถเลือกโปรแกรมและวิชาที่ตนเองมีความสนใจและมีเวลาเพียงพอต่อการเรียนรู้ตามโปรแกรมที่กำหนด |
| Reading : การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย | การอ่านในเรื่องที่สนใจเพื่อเพิ่มมุมมอง ความคิด ความรู้ของตนเองในเรื่องที่ตนสนใจ |

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) ได้อธิบายถึงหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นโมเดล เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งแสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ

70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทายหรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะถ้าปราศจากประสบการณ์แล้วความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปเป็นทักษะได้โดยประสบการณ์ที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ก็คือ ประสบการณ์ท้าทาย (Challenging Experiences) ประสบเกี่ยวกับงาน (Source of Experiences) ประสบการณ์กว้างขึ้นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Broad Experience) และประสบการณ์ที่เป็นจุดพลิกผันชีวิตที่สำคัญ (Pivotal Experiences) สัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์นี้ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ หลากหลายยิ่ง

มีประสบการณ์มากยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น

20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดีซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงานและเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเอง สัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์ นี้ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นน้อง ๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตัวเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่น รวมทั้งคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองเห็นองค์การได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น โดยสรุป สัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์นี้ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจใน ทฤษฎี หลักการและแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุด ให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การเรียนหลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

หลักการพัฒนาในแต่ละสัดส่วนต่างช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้ว แต่ปรากฏว่ายังทำงานได้ไม่ดีอาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์ มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงาน ผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าต้องแก้ไข การทำงานอย่างไร หรือการทำงานให้ดีก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำ แต่การเรียนแค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียว โดยปราศจาก

การปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เปอร์เซ็นต์จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้การเรียนแบบสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้

จากการศึกษาหลักการพัฒนาภาวะผู้นำผู้วิจัยสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้ดังนี้

ตาราง 7 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

| หลักการพัฒนา | วิธีการพัฒนา |
|---|---|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% | 1. Job Shadowing/Observation: การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>2. การมอบหมายงาน (Job Assignments) |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% | 1. การสอนงาน (Coaching)<br>2. การสร้างเครือข่าย (Networking) |
| การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% | 1. การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job Training) |

จากตาราง 7 จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ และการมอบหมายงาน 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) และการสร้างเครือข่าย (Networking) และ 3) การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job Training)

**4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวข้างต้นแต่ละวิธีล้วนมีจุดมุ่งหมายและแนวทางในการพัฒนาที่คล้ายคลึงกัน การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความเหมาะสมและบริบทพื้นที่วิจัย เพื่อกำหนดเป็นวิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 1) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ 2) การมอบหมายงาน 3) การสอนงาน (Coaching) 4) การสร้างเครือข่าย (Networking) 5) การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job Training) โดยมีแนวคิดและหลักการดังนี้

1. การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job Shadowing/Observation)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) กล่าวว่า การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ

พัชรา วาณิชวศิน (2560) การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (Job Shadowing) เป็นวิธีการมุ่งเน้น การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการติดตาม สังเกต สอบถาม เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง

สำนักพัฒนาบุคลากร (2564) อธิบายว่า การติดตามแม่แบบ (Job Shadow) เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงานผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อมทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขอบเขตงานที่รับผิดชอบการจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้ การติดตาม เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ประโยชน์ของการติดตามแม่แบบเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) บุคลากรมีโอกาสศึกษาพฤติกรรมและวิธีการทำงานของผู้บริหารหรือผู้ชำนาญการในสายอาชีพต่าง ๆ ที่ควรนำมาเป็นแบบอย่างใช้เวลาทำงานปกติและใช้งบประมาณน้อยหรือไม่ใช้งบประมาณ ขั้นตอนในการติดตามแม่แบบ

1. กำหนดงานและแม่แบบผู้บังคับบัญชาต้องหาแม่แบบที่ไม่ใช่เก่งแต่งานอย่างเดียว แต่ต้องเป็นแม่แบบที่ดีประกอบด้วย เป็นคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อนและบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน มีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและองค์กรในทางบวก

2. วางแผนการติดตามแม่แบบ มีดังนี้ วางแผนการช่วงระยะเวลาในการติดตาม ระหว่างแม่แบบและบุคลากรที่จะติดตามและจัดทำรายการความรู้ที่บุคลากรควรรู้จากแม่แบบ และแจ้งรายการดังกล่าวให้บุคลากรและแม่แบบทราบก่อนเริ่มการติดตาม

3. การสื่อสารและให้คำแนะนำ ก่อนมอบหมายงานให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงการปฏิบัติตนในระหว่างการติดตามในประเด็นดังนี้ การจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่าง ๆ ที่ได้รับจากแม่แบบแจ้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการจากบุคลากร

4. ติดตาม/สังเกตแม่แบบ บุคลากรอาจเกิดความกังวลในช่วงการติดตามและสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ เนื่องจากไม่รู้จะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่เห็นจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาจึงควรหาเวลาพูดคุยเพื่อลดแรงกดดันพร้อมสอนและแนะนำให้เข้าใจถึงหลักปฏิบัติที่ถูกต้องในช่วงการสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ

5. การประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานได้เรียนรู้จากการทำงานจากพฤติกรรมแม่แบบ โดยเฉพาะความสามารถสามารถที่เกี่ยวกับทักษะการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ประเมินผลการฝึกปฏิบัติ ชี้แนะสิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติภายหลังจาการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

สรุปได้ว่า การติดตามแม่แบบคือ เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านการสังเกตพฤติกรรม ติดตามต้นแบบที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องที่ต้องการพัฒนา

2. การมอบหมายงาน (Job Assignments)

พัชรา วาณิชวศิน (2560) อธิบายว่า การมอบหมายงาน (Job Assignment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับมอบหมาย

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) อธิบายว่า การมอบหมายงาน (Job Assignments) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำโดยมอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น งานท้าทายความสามารถ เพื่อให้ผู้นำมองค์การได้กว้างและหลายมุมขึ้นหรือมอบหมายเกี่ยวกับเนื้องาน เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ในงานให้เกิดเร็วขึ้น งานมอบหมายพิเศษนั้นควรเปิดโอกาสให้ผู้นำได้พัฒนาและปรับแต่งทักษะการผู้นำในระหว่างทำงานหรือหว่างปฏิบัติหน้าที่ประจำนั้นด้วยจุดดีของการมอบหมายงาน คือ การช่วยเร่งการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงและการได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เกิดจากการทำงานที่มอบหมาย อย่างไรก็ตามจุดควรระวังของวิธีนี้ คือ การเน้นการทำงานให้ได้ผลงานออกมามากกว่าการมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเอง อีกทั้งการวัดผลระหว่างผลงานและผลการพัฒนาภาวะผู้นำอาจไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

สำนักพัฒนาบุคลากร (2564) อธิบายว่า การมอบหมายงานพิเศษ (Job Assignment) เป็นเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะที่เน้นการทำงานจริงตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาทั้งนี้ การมอบหมายงานประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) และการเพิ่มปริมาณงาน (job Enlargement) ดังนี้

1. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มคุณค่างาน โดยเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น และเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้การออกแบบลักษณะงาน โดยเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้นเป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีอิสระ สามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตัวเอง และได้รับข้อมูลป้อนกลับ

2. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (lob Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น เน้นด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงานการสอนและพัฒนาทีมงาน การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน หรือแนวราบซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง 1 / 2 / 3 หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น 4 /5 / 6 หน้าที่เป็นต้น

สรุปได้ว่า การมอบหมายงาน เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำจากประสบการณ์จริงตามงานที่มอบหมายให้ทำให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงผ่านการทำงานโดยตรงในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงานหรือการเพิ่มปริมาณงาน

3. การสอนงาน (Coaching)

บุษยา วีรกุล (2558) อธิบายกว่า การสอนงานเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การหลายด้าน ผลจากการสอนงานทำให้ประสทธิภาพในการทำงานของพนักงานมีความพร้อม เป็นวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความมั่นใจเพื่อส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

พัชรา วาณิชวศิน (2560) อธิบายว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่

เป็นโค้ชคอยชี้แนะแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีและมีประโยชน์

สำนักพัฒนาบุคลากร (2564) อธิบายว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่นำมาใช้พัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน การสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง ทั้งนี้ การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ แก้ปัญหางาน พัฒนาอาชีพ ปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวิธีการและรูปแบบของการสอนงาน (Coaching) ได้แก่ ให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มย่อย เป็นการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ระยะเวลาขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความสะดวกของผู้สอนงาน อาจจะเป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) คือ หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังสิ่งที่คาดหวังและต้องการจากลูกน้อง อีกช่องทางหนึ่งจะเป็นการสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานและเป็นการเปิดโอกาสดีที่หัวหน้าและลูกน้องได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

จากข้างต้นสรุปได้ว่าการสอนงาน คือ การพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีผู้สอนหรือโค้ชคอยชี้แนะดึงศักยภาพในสิ่งผู้ถูกสอนมีความสามารถอยู่แล้วเพียงแต่ผู้สอนงานชี้แนะบางส่วน ทำให้ผู้ถูกสอนเข้าใจสามารถนำไปใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้

4. การสร้างเครือข่าย (Networking)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มกับเครือข่ายภายนอกเพื่อรับฟังข้อมูล และการขอข้อมูลเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน

พัชรา วาณิชวศิน (2560) การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมที่หลากหลาย เพื่อทำความรู้จักกับผู้คนและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนเหล่านั้น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเข้าสังคม ทำความรู้จักกับผู้คนทั้งในและนอกวงการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองต่าง ๆ สร้างสายสัมพันธ์อันดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อโอกาสในการพึ่งพา สร้างพลัง

และแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำ เรียนรู้จากประสบการณ์ในการนำจากผู้นำคนอื่น ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ เพราะการเป็นผู้นำไม่ควรอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่ควรมีคู่คิดเพื่อขอคำแนะนำ การสนับสนุนหรือแม้แต่กำลังใจ รวมทั้งผู้นำไม่ได้รู้ไปเสียทุกเรื่อง จุดดีของการสร้างเครือข่ายคือ การฝึกทักษะการเข้าสังคม และการได้ใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการแก้ปัญหาหรือการขอการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากเครือข่าย ข้อระวังของวิธีนี้คือ การไม่มีโครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำที่ชัดเจน อีกทั้งหากการอยู่ในเครือข่ายที่ไม่ดีส่งผลให้ผู้นำภาพลักษณ์ไม่ดีตามไปด้วย

สรุปได้กว่า การสร้างเครือข่าย คือ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำจากการเข้าสังคม เข้าร่วมกลุ่ม เพื่อทำความรู้จักกับคนที่หลายหลายเพื่อขอรับฟังข้อมูลและขอนำข้อมูลมาปรับใช้กับการทำงาน สร้างความสัมพันธ์เครือข่ายแห่งการเรียนรู้

5. การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job Training)

พัชรา วาณิชวศิน (2560) อธิบายว่า การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติจริง (On-the-Job Training) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยใช้สถานที่จริงเป็นสถานที่ฝึกอบรม ทั้งนี้ผู้ถ่ายทอดการอบรมต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) อธิบายว่า การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job Training) ซึ่งเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานและเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม วิธีนี้เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่เริ่มปฏิบัติงานใหม่ หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายให้มาดำรงตำแหน่งในหน้าที่งานใหม่ โดยผู้ฝึกอบรมจะเป็นคนคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมวิธีนี้จะได้ผลต่อเมื่อได้ผู้ฝึกสอนที่ดี มีความรอบรู้ในงานและมีเวลามากพอที่จะสอนมข้อดีของการฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน คือ การได้แนวทางการปฏิบัติและถ่ายโอนความรู้กลับสู่การทำงานจริง รมทั้งเห็นผลการทำงานในทันที อย่างไรก็ตาม จุดควรระวังคือ ถ้าผู้ถ่ายทอดไม่ดีหรือไม่มีเวลาให้ก็อาจไม่เกิดการเรียนรู้อีกทั้งความผิดพลาดและความเสียหายอาจส่งผลต่อองค์การในขณะฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงาน

สำนักพัฒนาบุคลากร (2564) การฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดตัวต่อตัว หัวหน้างานหรือผู้ฝึกจะสามารถชี้แนะสั่งสอน ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรได้อย่างละเอียดโดยตรง หัวหน้างานหรือผู้ฝึกและบุคลากรจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนมและไว้วางใจกัน ทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการมุ่งพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) นั้น หัวหน้างานหรือผู้ฝึกนอกจากต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่ต้องอบรมชี้แนะบุคลากรแล้วยังต้องปฏิรูปความคิดของตนให้สามารถทำความเข้าใจบุคลากร ซึ่งอาจมีความแตกต่างทางด้านอายุ การศึกษา และประสบการณ์ให้ได้ทั้งต้องพยายามสร้างความรู้สึกให้ผู้เข้าฝึกอบรม

กระตือรือร้นอยากทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย จึงจะทำให้การฝึกอบรมในงานประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job Training) คือ การฝึกอบรมเพิ่มพูนประสบการณ์โดยการได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ที่คอยให้ถ่ายทอดความรู้ให้อย่างใกล้ชิด

**แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม**

**1. ความหมายของโปรแกรม**

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ 2554 ได้บัญญัติความหมายของ คำว่า โปรแกรม หมายถึง กำหนดการและรายการแสดง และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ คำว่า โปรแกรม ไว้อีกหลายความหมาย ดังนี้

Weiss (1998) อธิบายความหมายของโปรแกรมว่า เป็นชุดของกิจกรรมหรือบริการที่ออกแบบมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่กำหนดไว้

Auerbach (2009) ได้นิยามความหมายของโปรแกรมว่าเป็นชุดกิจกรรมที่มีโครงสร้างและตั้งใจที่ออกแบบมาเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือชุดของผลลัพธ์

Patton (2011) อธิบายโปรแกรมว่าเป็น ชุดกิจกรรมที่สอดคล้องกันซึ่งออกแบบมาเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ และดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

Rossi, Lipsey และ Freeman (1999) ได้นิยามความหมายของโปรแกรมว่าเป็นชุดกิจกรรมการหรือการบริการหรือการแทรกแซงที่ออกแบบมาเพื่อบรรลุผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์เฉพาะและส่งมอบตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมหรือชุดของกิจกรรมที่ออกแบบมาตามลำดับอย่างมีระบบเพื่อพัฒนา เสริมสร้างองค์ความรู้ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตุประสงค์

**2. องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนา**

Yukl (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้.

1. ผู้บริหารสูงสุดสนับสนุน
2. มีบรรยากาศที่สร้างการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำ
3. มีความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาด้านอื่น ๆ ในองค์การ

4. เชื่อมโยงกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (เช่น การวางคนลงในตำแหน่งต่าง ๆ การให้คำแนะนำด้านสายการทำงาน การประเมินผลการทำงาน การคัดเลือกคนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น)

5. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักทางธุรกิจขององค์การ

Mintzberg (1983) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญหลายประการของโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บริบท: โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคำนึงถึงบริบทเฉพาะที่ผู้นำดำเนินการรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง

2. เป้าหมาย: โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งควรสอดคล้องกับความต้องการและลำดับความสำคัญขององค์กร

3. กระบวนการ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึงการสอนในห้องเรียน กิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกสอน การให้คำปรึกษาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้เข้าร่วม โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรปรับให้เข้ากับความต้องการและลักษณะของผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจรวมถึงข้อควรพิจารณา เช่น ระดับประสบการณ์ รูปแบบการเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนา

5. วัฒนธรรม โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงค่านิยมความเชื่อและบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมภายในองค์กร

Hughes, Ginnett และ Curphy (2009) อธิบายองค์ประกอบสำคัญหลายประการของโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บริบท คือ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคำนึงถึงบริบทขององค์กรที่ผู้นำดำเนินการ ซึ่งรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กรกลยุทธ์และโครงสร้างตลอดจนปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมการแข่งขันและภูมิทัศน์ด้านกฎระเบียบ

2. เนื้อหา คือ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมเฉพาะที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในบริบทที่กำหนด ซึ่งอาจรวมถึงทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจและการคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนรูปแบบความเป็นผู้นำหรือแนวทางเฉพาะที่เหมาะสมกับองค์

3. กระบวนการ คือ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึงการสอน

ในห้องเรียน กิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกสอน การให้คำปรึกษาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้เข้าร่วม คือ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำควรปรับให้เข้ากับความต้องการและลักษณะของผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจรวมถึงข้อควรพิจารณา เช่น ระดับประสบการณ์ รูปแบบการเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนา

5. การประเมินผล คือ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีกระบวนการประเมินผลกระทบของโปรแกรมที่มีต่อทั้งผู้เข้าร่วมรายบุคคลและองค์กรโดยรวม สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับมาตรการต่าง ๆ เช่น ข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมการประเมิน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือประสิทธิภาพและการวิเคราะห์ผลลัพธ์ขององค์กร

บุษยา วีรกุล (2558) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแผนธุรกิจขององค์การมีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันทั้งหมด

2. ใช้กรอบแนวคิดเรื่องความสามารถในงาน (Competency frameworks)

3. เน้นการพัฒนาความสามารถของคนที่มีอยู่ในองค์การไม่ใช่นำผู้นำมาจากภายนอก

4. เชื่อมโยงแผนการพัฒนาภาวะผู้นำกับแผนการเลื่อน-ย้ายตำแหน่งของผู้นำ (Succession plans)

5. ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

6. สร้างบรรยากาศในองค์การที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ

7. ประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ ๆ เสมอ

กนกอร กวานสุพรรณ และคณะ (2560) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. แนวคิดพื้นฐาน
2. หลักการ
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหา
5. กระบวนการ
6. การวัดและประเมินผล

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์

3. เนื้อหา

4. วิธีการพัฒนา

5. การประเมินผลติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาจากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

**3. ลำดับขั้นของโปรแกรม**

Popper และ Lipshitz (1993) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ประเมินความสามารถในงานของสมาชิกในองค์การ

2. กำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานที่ต้องการ

3. ระบุปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4. ระบุแหล่งทรัพยากรต่างๆในองค์การที่บุคคลสามารถใช้เพื่อทำงานให้สำเร็จ.

5. สร้างระบบการทำงานและบรรยากาศในองค์การที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในงาน

Goleman (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ขั้นตอนแรก คือ การกำหนดกลยุทธ์และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบุศักยภาพของผู้นำ ขั้นตอนที่สอง คือ การระบุศักยภาพของผู้นำในการพัฒนาสมรรถนะในการเป็นผู้นำที่อาจเกี่ยวข้องกับการใช้การประเมินโดยการสัมภาษณ์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ประเมินทักษะความเป็นผู้นำในปัจจุบัน ขั้นตอนที่สาม คือ การประเมินทักษะความเป็นผู้นำในปัจจุบันของสิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการใช้การรับข้อเสนอแนะแบบ 360 องศา หรือการสัมภาษณ์เพื่อระบุสิ่งที่ต้องพัฒนา

4. ออกแบบโปรแกรมการพัฒนา ขั้นตอนที่สี่ คือ การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยคำนึงถึงความสามารถและสิ่งที่ต้องการพัฒนาที่ระบุไว้ โปรแกรมควรมีกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกสอน การให้คำปรึกษา การฝึกอบรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์

5. ใช้โปรแกรมการพัฒนา ขั้นตอนที่ห้า คือ การดำเนินการตามโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการมอบหมายที่ปรึกษาหรือโค้ชให้โอกาสในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาหรือให้ความรับผิดชอบใหม่แก่บุคคลเพื่อสร้างทักษะของพวกเขา

6. ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ขั้นตอนสุดท้าย คือ การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการใช้การประเมินข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมหรือการประเมินผลกระทบของโปรแกรมที่มีต่อผลลัพธ์ขององค์กร

Leskiw และ Singh (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ประเมินความต้องการขององค์การด้านความสามารถในงานภาวะผู้นำ
2. คัดเลือกบุคคลในองค์การที่มีศักยภาพ
3. สร้างบรรยากาศและระบบงานที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องการ
4. สร้างระบบการเรียนรู้ที่ดีทั่วทั้งองค์การ
5. มีระบบการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง
6. มอบรางวัลให้แก่ผู้ที่มีผลงานดีอันเนื่องมาจากผลการพัฒนา

Clarke (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. เชื่อมโยงแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเข้ากับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ
2. เชื่อมโยงวิธีการพัฒนาเข้ากับการพัฒนาความสามารถที่องค์การต้องการ
3. กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำให้ชัดเจน
4. กำหนดวิธีการประเมินที่เหมาะสมในทุกขั้นตอนที่สำคัญของแผนงานพัฒนา
5. ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลด้วย

Berke, Kossler และ Wakefield (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. กำหนดความสามารถทางการบริหารที่องค์การต้องการ
2. นำความสามารถทางการบริหารที่กำหนดไว้รวมเข้าอยู่ในแผนการพัฒนารวมขององค์การ
3. ผู้บริหารสูงสุดและกลุ่มผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อพัฒนาความสามารถในงานบริหารที่องค์การกำหนด
4. มีตัวแบบของความสามารถในงานเพื่อใช้สื่อสารกับสมาชิกขององค์การให้รู้ว่าความสามารถและพฤติกรรมใดที่องค์กาเต้องการ
5. มีการประเมินช่องว่างระหว่างความสามารถในงานที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความสามารถในงานที่กำหนดหรือที่ต้องการ
6. มีระบบการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การดึงคนให้อยู่กับองค์การและการจัดการเรื่องผลงานที่ดีเยี่ยม
7. ทำการประเมินผลการพัฒนาความสามารถในงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

Lamoureux (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในโครงการมาก
2. กำหนดความสามารถหลักของผู้นำองค์การไว้ชัดเจน
3. มีความเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจในภาพรวมขององค์การ
4. พัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ
5. ออกแบบการพัฒนาที่เชื่อมโยงเป็นระบบทั้งหมด
6. นำความรู้ด้านการจัดการความสามารถพิเศษของบุคคล (Talent management) มาใช้ในการพัฒนาด้วย

Dubrin (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การประเมิน คือ การประเมินสภาพปัจจุบันของความเป็นผู้นำในองค์กร สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการใช้ การประเมิน การสำรวจ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุง
2. การพัฒนา คือ การให้โอกาสในการพัฒนาแก่บุคคลที่ได้รับการระบุว่ามีศักยภาพในการเป็นผู้นำ สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการให้การฝึกอบรม การฝึกสอน การให้คำปรึกษาและโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถที่จำเป็น
3. การดำเนินการ คือ การดำเนินการตามแผนการพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้บุคคลใช้ทักษะที่ได้รับใหม่ในสถานการณ์จริง สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน การหมุนเวียนงานหรือโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์อื่น ๆ
4. การประเมินผล คือ การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม การพัฒนาความเป็นผู้นำ สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการใช้การประเมินข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมหรือการประเมินผลกระทบของโปรแกรมที่มีต่อผลลัพธ์ขององค์กร

Horwitz (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. สร้างตัวแบบของความสามารถในงานที่เป็นตัวหลักขององค์การ
2. กำหนดความสามารถในงานที่สำคัญที่สุดในองค์การ
3. ประเมินเพื่อให้รู้ความต่างระหว่างความสามารถในงานที่องค์การมีอยู่กับความสามารถในงานที่องค์การต้องการ โดยการใช้การรวบรวมความคิด (focus group) การประเมินแบบ 360 องศา หรือการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน
4. เชื่อมแผนการพัฒนาภาวะผู้นำกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาคัดเลือก การเตรียมคนขึ้นตำแหน่งบริหาร และการจัดการเรื่องผลการทำงาน
5. มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ
6. ให้ระยะเวลาการเรียนรู้อยู่ระหว่าง 3-8 เดือน

7. วิธีการพัฒนา ได้แก่ การกระตุ้นให้แต่ละคนรู้จักพัฒนาตนเอง การสอนงาน การฝึกอบรม การเรียนรู้จากปฏิบัติจริง

8. ทำการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ

Berke และ Kossler (2013) เสนอองค์ประกอบของการพัฒนาความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การประเมินแผนพัฒนา คือ แผนพัฒนาควรเริ่มต้นด้วยการประเมินทักษะความเป็นผู้นำทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันของแต่ละบุคคลอย่างครอบคลุม ซึ่งอาจรวมถึงการประเมิน เช่น การทดสอบบุคลิกภาพ

2. การกำหนดเป้าหมาย คือ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาของบุคคล เป้าหมายเหล่านี้ควรเฉพาะเจาะจง สามารถวัดผลได้ บรรลุผลได้ สมเหตุสมผล และมีช่วงเวลาชัดเจน (SMART)

3. กิจกรรมการพัฒนามีกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งกำหนดเป้าหมายเฉพาะของแต่ละบุคคลเพื่อการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงการฝึกสอน (coach) การให้คำปรึกษา การสร้างติดตามแม่แบบ (job shadowing) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) และหลักสูตรออนไลน์

4. การสนับสนุนและข้อเสนอแนะ ควรได้รับการสนับสนุนและข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องตลอดการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงการพบเป็นประจำกับโค้ชหรือที่ปรึกษา ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานและโอกาสในการสะท้อนตนเอง

5. ความรับผิดชอบ คือ บุคคลควรรับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเอง ซึ่งอาจรวมถึงการทบทวนความคืบหน้าไปสู่เป้าหมาย และสร้างความมั่นใจว่าบุคคลนั้นรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

6. การประเมินผล คือ ควรได้รับการประเมินเพื่อประเมินประสิทธิผลในการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งอาจรวมถึงมาตรการต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้นและผลลัพธ์ขององค์กรที่ดีขึ้น โดยรวมแล้วโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่รวมองค์ประกอบเหล่านี้สามารถช่วยให้บุคคลพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำปรับปรุงประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) อธิบายถึงองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ
3. การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
4. การนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรม จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรมมีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ 3) การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ 4) การนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ 5) ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

**บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

**1. ที่ตั้งและอาณาเขต**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ตั้งอยู่เลขที่ 917/20 ถนนวันลูกเสือ ตำบลหนองครก อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

**2. เขตการปกครอง**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 56 โรงเรียน และดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาในจังหวัดยโสธร จำนวน 27 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 83 โรงเรียน แบ่งเป็น 11 สหวิทยาเขต

**3. วิสัยทัศน์**

“มุ่งสู่องค์กรคุณภาพตามมาตรฐาน บริหารจัดการด้วยนวัตกรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอพียง สู่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21”

**4. โครงสร้างการบริหารงาน**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีกลุ่มงานในสำนักงาน จำนวน 10 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. หน่วยตรวจสอบภายใน
8. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
10. กลุ่มกฎหมายและคดีความ

**5. พันธกิจ (Mission)**

5.1 พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนสู่องค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน

5.2 ส่งเสริมและสนับสนุนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

5.3 ประชากรในวัยเรียน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.4 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (3Rs+8Cs+2Ls)

5.5 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นมืออาชีพ

**6. เป้าประสงค์หลัก (Goals)**

6.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด ได้พัฒนาระบบและกระบวนการการจัดการศึกษาสู่องค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐานด้วยนวัตกรรมทางการบริหาร

6.2 ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะ ที่เหมาะสมในการดำรงชีวิตบนวิถีชีวิตกับการเปลี่ยนแปลง และมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (3Rs+8Cs+2Ls)

6.3 ผู้เรียนเห็นคุณค่า อนุรักษ์ ร่วมสืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

6.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา น้อมนำแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

6.5 โรงเรียนทุกแห่งสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

6.6 เด็กศรีสะเกษและยโสธร เก่ง ดี มีสุข ด้วยนวัตกรรม

**7. กลยุทธ์ (Strategy)**

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**1. งานวิจัยในประเทศ**

สันติ ชัยชนะ (2556) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บข้อมูลโดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อถือ 0.91 ขึ้นไป จากกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 820 คน ที่ได้มาโดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นและสุ่มอย่างง่าย วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา และสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล โดยมีผลการวิจัย ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การกระจายที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโรงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) องค์ประกอบหลักกจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างความกลมเกลียว ด้านการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 13 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักสูงกว่าเกณฑ์ และตัวบ่งชี้จำนวน 85 ตัวบ่งชี้มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่าเกณฑ์

อานนท์ แสนแก้ว (2558) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จำนวน 4 คน เก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสังเกต แบบบันทึกเอกสารและแบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอโดยวิธีพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) การสร้างความกลมเกลียว ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจสภาพ ไว้วางใจและเชื่อมั่นใน

ศักยภาพของบุคลากร เคารพผู้ที่อาวุโส ประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือ ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา กล้าตัดสินใจ มีบุคลิกภาพเป็นเอกลักษณ์ ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามโครงสร้างบริหารงานโรงเรียน ความสามารถ ความถนัด ประสบการณ์ ด้านความประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยการพูดคุย ชี้แจง สาเหตุ กำกับติดตาม ดูแลแบบกัลยาณมิตรใช้สติสัมปชัญญะในการตัดสินใจ 2) การจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้จากการร่วมประชุมสัมมนา อ่านหนังสือที่ทันสมัย สื่ออินเทอร์เน็ต คิดเชิงรุก มีเป้าหมายในการดำเนินงาน และนิเทศภายในด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ ICT ในการบริหารงานและคิดและผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์ รับผิดชอบต่อสังคม มีการยืดหยุ่นในการทำงาน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้านการแสวงหาความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาค้นหาความรู้ใหม่จากอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์อยู่เสมอ ด้านการสร้างองค์ความรู้ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้จินตนาการวาดภาพฝันในอนาคตเป็นแรงกระตุ้นสู่เป้าหมาย 3) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ด้านตระหนักในความสำคัญของวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามวัฒนธรรมของหมู่บ้าน วัด โรงเรียน ด้านความไวในวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับทุกวัฒนธรรม มีความมั่นคงและเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง 4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ด้านความสามารถคาดการณ์อนาคตผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนครอบคลุมทุกมิติ เข้าร่วมประชุม อบรม เกี่ยวกับการบริหารงานอยู่เสมอ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งเป้าหมายไว้สูง ขยันและใช้ความรู้ในการทำงาน อุทิศเวลาให้กับราชการ ด้านความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่องตามเหตุผลและปัจจัย มีความคิดเชิงบวก มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน วางแผนการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมาย กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามเหตุผลและประเมินสถานการณ์ก่อนตัดสินใจ

รัชนี พจนา (2561) ได้ศึกษาเรื่องตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนสำหรับอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก : การพัฒนา และทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดล 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1,740 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่าจากกลุ่ม ตัวอย่างที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 617 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ คือ 1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 83 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% จึงได้รับการคัดสรร

ไว้ในโมเดลทุกตัว 2) โมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/DF) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (CFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงปทัสถาน (NFI) เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งและอันดับสอง และ 3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.71-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 1.00-1.34 และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.59-1.42 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30

ศานตมล แสงพล และคณะ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจำแนกตามขนาดโรงเรียน และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน ได้มาจากการสุ่มแบบใช้หลักความน่าจะเป็นแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดชั้นภูมิเป็นขนาดโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก “PCA” โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญลำดับแรก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมองค์การ ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตามลำดับ 3) ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารโดยภาพรวมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านดังกล่าวสูงกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย นโยบายการยกระดับความเป็น

มืออาชีพของผู้บริหารและนโยบายการยกระดับความเป็นผู้นำทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้สู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนา แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยสำหรับการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และองค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 480 คน และจำนวน 264 คน ตามลำดับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติสาหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และ องค์ประกอบเชิงยืนยัน ระยะที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินการวิเคราะห์ ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน-มาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินและ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา ขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย สมรรถนะทางวัฒนธรรม การสร้างความกลมเกลียว วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และการจัดการความรู้ หลักการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 สื่อประกอบการพัฒนา และการวัดและการประเมิน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสาหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ระดับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 397 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรวุฒิ อันปัญญา และคณะ (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และมากที่สุดตามลำดับ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูลได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (4) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และ (6) การทำงานเป็นทีม ส่วนที่ 3 การประเมินผล โดยมีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาอย่างเข้ม ขั้นที่ 3 การปฏิบัติจริง และขั้นที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 120 ชั่วโมง 3) ผลการดำเนินการ พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนา (2) การประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา

ประเมินตนเอง และครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน (3) การประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**2. งานวิจัยต่างประเทศ**

Randall และ Coakley (2007) การใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในสถาบันการศึกษา โดยวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Heifetz เป็นกระบวนการหลักในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่มุ่งเน้นธุรกิจมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจะต้องแข่งขันกันเพื่อดึงดูดนักเรียนและกำลังเผชิญกับการตรวจสอบข้อเท็จจริงและความรับผิดชอบมากขึ้น วิธีการวิจัยเป็นแบบกรณีศึกษาสองเรื่องที่เน้นย้ำถึงความท้าทายบางประการที่สถาบันการศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญ รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Heiftez ถูกนำไปใช้กับแต่ละกรณี ประเด็นความเป็นผู้นำเป็นมากกว่าบุคคลที่ทำหน้าที่ในตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่ความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต้องมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการนั้น ทั้งสองกรณีที่นำเสนอในเอกสารนี้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่มากขึ้นสำหรับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จที่นำเสนอโดยรูปแบบภาพวะผู้นำการปรับเปลี่ยน การวิจัยจะตรวจสอบกรณีศึกษาเฉพาะสองกรณีซึ่งใช้มิติความเป็นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวของความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การศึกษาจำเป็นต้องขยายไปยังสถานการณ์อื่น ๆ เพื่อสำรวจข้อดีของแบบจำลองนี้ กรณีศึกษาอื่น ๆ กำลังถูกตรวจสอบ ผลกระทบในทางปฏิบัติรูปแบบความเป็นผู้นำที่ใช้ในการศึกษานี้สามารถใช้ในองค์กรใด ๆ ทั้งทางวิชาการหรือที่ไม่ใช่วิชาการซึ่งกำลังเผชิญหน้ากับความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการทั้งการดำเนินการทันทีและความมุ่งมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากมาย จนถึงปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาอื่นใดที่ใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นกระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการของสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่มุ่งเน้นธุรกิจมากขึ้น

Casiello (2019) ทำการการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแนวทางการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการศึกษาแบบออนไลน์ การสร้างความไว้วางใจและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาระดับอุดมศึกษา จุดประสงค์ของการศึกษานี้คือ หาลักษณะแนวทางของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ผู้นำด้านการศึกษาแบบออนไลน์มักใช้ เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาออนไลน์มีบทบาทสำคัญ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทางการเงินเทคโนโลยีและการแข่งขัน ความท้าทายในบริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้รับการแก้ไข ความท้าทายเหล่านี้รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นของการศึกษาระดับวิทยาลัย มีการลดการสนับสนุนจากรัฐสำหรับสถาบันของรัฐ การลดอำนาจในภูมิภาคที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นสำหรับความต้องการของนักเรียนเพื่อความยืดหยุ่นและบริการที่มากขึ้น ผู้นำสถาบันจำนวนมากได้หันมาใช้การศึกษาแบบออนไลน์

เพื่อปรับปรุงแนวโน้มทางการเงินของสถาบัน ความท้าทายในการนำการศึกษาออนไลน์มาใช้ และความคาดหวังของผู้เรียนออนไลน์ในปัจจุบันจะได้รับการทบทวนเช่นเดียวกับผลกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานนโยบายและกระบวนการของสถาบัน มีการนำเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนและมีการกล่าวถึงการบังคับใช้กับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปของการศึกษาระดับอุดมศึกษา จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารแนวทางความเป็นผู้นำในปัจจุบัน จากการวิเคราะห์นี้เกี่ยวกับแนวทางความเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่ใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถาบันการศึกษาได้เกิดขึ้น ผู้นำออนไลน์ในการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันใช้วิธีการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเมื่อพวกเขากำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำออนไลน์ที่ประสบความสำเร็จในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าใช้วงจรของการพัฒนา สร้างความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้พบว่าใช้พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยน เมื่อกำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวที่ซับซ้อนซึ่งเป็นองค์ประกอบทั่วไปและความรับผิดชอบของผู้นำ

Goode, McGennisken และ Rutherford (2021) ได้สำรวจความเป็นผู้นำภายในสังฆมณฑลการศึกษาคาทอลิกแห่งบัลลารัตในสภาวะการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริบทมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติด้านการศึกษาภายในชุมชนห่างไกลและชนบท และแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้นำสังฆมณฑลและชุมชนตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนของ COVID-19 และพัฒนากลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนชุมชนการศึกษา การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่อย่างรวดเร็วและการใช้แนวทางภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนพบว่า มีประโยชน์ในการตอบสนองต่อการจัดหาการเรียนรู้ทางไกลอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ การฝึกฝนการระดมผู้คนเพื่อรับมือกับความท้าทายที่ยากลำบากและเติบโต” (Heifert, Grashow and Linsky 2009 : 14) การเปลี่ยนแปลงทำให้เติบโตขึ้นในด้านประสบการณ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงผ่านสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน เนื่องจากการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ได้สอนบุคลากรของ CEOB และโดยเฉพาะทีม HIVE เกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนควบคู่ไปกับครูในโรงเรียนได้เรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่และแทนที่จะมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ไม่มี ให้มุ่งเน้นไปที่มีพัฒนาทีมงานได้เติบโตขึ้นในความเข้าใจว่า ความเป็นผู้นำต้องการการจัดการที่ยืดหยุ่นและเปราะบางของความซับซ้อน ปัจจุบันความไม่สมบูรณ์อาจเป็นประโยชน์มากกว่าความสมบูรณ์แบบที่ล่าช้า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเมื่ออยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งที่มีอยู่และทำงานร่วมกับความเป็นผู้นำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ (Heifert and others, 2009) การคิดที่ไม่เหมาะสมหรือการตัดสินใจที่ดื้อรั้นในช่วงวิกฤต COVID-19 อาจเสี่ยงต่อการทำให้โรงเรียน ครูและนักเรียนรู้สึกโดดเดี่ยว ผู้นำจาก CEOB และทั่วทั้งสังฆมณฑลนำทางวิกฤต โดยเปิดสายการสื่อสารใช้

จุดยืนที่ยืดหยุ่นและอดทนพิจารณาความเป็นอยู่ที่ดีตลอดจนลำดับความสำคัญทางวิชาการและอาจสำคัญที่สุดคือการเชื่อมต่อกับผู้อื่น

Haron และคณะ (2022) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการนำการเปลี่ยนแปลงในยุคโรคประจำถิ่นโควิด 19 โควิด-19 ได้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มาสู่โลกในภาคส่วนและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ผลกระทบที่สำคัญของ Covid-19 คือ การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการของระบบการศึกษาของประเทศ ผู้นำโรงเรียนต้องรับมือกับปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงของสื่อและวิธีการสอนที่ใช้ในระดับโรงเรียน รวมถึงสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ผู้ศึกษาดำเนินการสังเกตการณ์ทั่วไปของผู้นำโรงเรียนตลอดวิกฤตที่ต้องเผชิญกับการระบาดของ Covid-19 ที่ผ่านมานี้จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานแบบปรับตัว ซึ่งเป็นหลักการสำคัญบางประการที่ผู้นำโรงเรียนต้องพิจารณา ได้แก่ 1) พัฒนาความคิดแบบเปิด ยอมรับความซับซ้อนทุกรูปแบบที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงาน เปิดใจกว้าง 2) พัฒนาสถานการณ์ผ่านการกระทำ ผู้นำโรงเรียนต้องข้าใจว่าการแก้ปัญหากำลังได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว แม้จะมีความไม่แน่นอนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้กับสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้นผู้นำโรงเรียนจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาสถานการณ์ผ่านการดำเนินการอย่างรวดเร็วก่อนที่สถานการณ์จะเลวร้ายลง จิตใจที่ปรับตัวสามารถเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันเป็นขั้นตอนแรกเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากเมื่อทำตามขั้นตอนแรกจะพบขั้นตอนต่อไปที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) มุ่งเน้นไปที่ทีมไม่ใช่ตัวบุคคล ผู้นำโรงเรียนต้องพัฒนาทีมครูและทำงานเพื่อแก้ไข ผู้นำโรงเรียนที่ตอบสนองสนับสนุนทีมครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการสอนครูในช่วงการระบาดของ Covid-19 ต้องตระหนักว่าความฉลาดของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีม แต่ดังนั้นความฉลาดโดยรวมของทีมจึงมีความสำคัญ 4) ออกแบบกระบวนการและปรับปรุง ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องใช้กระบวนการที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในการออกแบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่องนี้ผู้นำโรงเรียนในแต่ละรัฐและเขตพยายามแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในความสำเร็จของการสอนของครู 5) ส่งเสริมอารมณ์ที่ปลอดภัย อารมณ์ที่ปลอดภัยหมายถึงการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับผลที่ตามมาของการเสี่ยงระหว่างบุคคลหรือความเชื่อที่ว่าทีมปลอดภัยที่จะเสี่ยงเมื่อเผชิญกับการถูกมองว่าไร้ความสามารถเชิงลบหรือแม้กระทั่งก่อกวน ในทีมที่มีระดับอารมณ์ที่ปลอดภัยเพื่อนร่วมทีมรู้สึกปลอดภัยที่จะเสี่ยงกับสมาชิกในทีม พวกเขารู้สึกมั่นใจว่าไม่มีใครในทีมจะอับอาย ยอมรับความผิดพลาด กล้าที่จะถามคำถามหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะแสดงออกผ่านพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นและความคิดส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกันสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานเป็นทีม และไม่ตัดสิน ผู้นำโรงเรียนควรมีการปรับตัวแบบเชิงรุกเพื่อให้แน่ใจว่าการเรียนการสอนมีความต่อเนื่อง ดังนั้นบทความนี้จึงอธิบายเกี่ยวกับแนวทางความเป็นผู้นำแบบปรับตัวการสร้างความยืดหยุ่นและการกระจายความรับผิดชอบของผู้นำ จุดยืนที่ปรับตัวได้

คือจุดยืนทางปัญญาที่กำหนดข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการปรับตัวและรูปแบบบางอย่างในการตัดสินใจที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่ซับซ้อน การปรับตัวในการดำเนินงานในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคนในโรงเรียนให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถทำงานผ่านสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ นอกจากนี้จุดยืนนี้ยังสร้างเด็กนักเรียนที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคว้าโอกาสที่ไม่คาดคิด

Crane (2022) ได้ทำงานวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติความเป็นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในรัฐเมนในช่วงวิกฤต COVID-19 การวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในรัฐเมน เพื่อตอบสนองต่อการปิดโรงเรียนและแผนการเปิดใหม่ในภายหลัง เนื่องจากการระบาดของ Covid-19 จุดประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อเรียนรู้ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ถูกใช้เป็นแนวทางเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่ซับซ้อนและมีพลวัต และเพื่อค้นหาว่าทฤษฎีการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อความสะดวกสบายของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการทำงานแบบปรับเปลี่ยนอย่างไร ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนถูกระบุว่าเป็นจุดสนใจสำหรับการศึกษานี้ โดยพิจารณาจากสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนของความท้าทายในการปรับตัวที่เกิดจากการระบาดใหญ่ของ Covid-19 สำหรับระบบโรงเรียนทั่วรัฐเมน นักวิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนสิบสี่คนทั่วรัฐเมนโดยใช้โปรโตคอลการสัมภาษณ์สองส่วน ส่วนแรกมุ่งเน้นไปที่ประวัติวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและการพัฒนาในฐานะผู้นำโรงเรียน ในขณะที่ส่วนที่สองดำเนินการเพื่อทำความเข้าใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนอย่างไร ความเป็นผู้นำแบบปรับตัวและทฤษฎีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจสิ่งสำคัญคือการทำงานเป็นทีม การใช้บทบาทความเป็นผู้นำ การสอบถามเพื่อนร่วมงานและการให้คำปรึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสามารถเตรียมผู้นำโรงเรียนให้เป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ได้ดีขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำโดยการฝึกอบรมผู้นำโรงเรียนเกี่ยวกับวิธีการสนับสนุนการพัฒนาความเป็นผู้นำ

Lovett, Hebert และ McAlister (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการผลิตนักการศึกษา กรณีศึกษาทั่วทั้งรัฐลุยเซียนา ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเป็นประจำจากการศึกษา วรรณกรรมรายงานว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการเป็นผู้นำมากกว่าความสามารถของบุคคล การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่วิธีการปรับตัวและความท้าทายทางเทคนิคในการผลิตนักการศึกษาได้รับการทบทวนและแก้ไขทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐลุยเซียนา (ปัญหาที่ตรวจสอบในการศึกษาเชิงพรรณนานี้คือแนวทางการปรับตัวและความเป็นผู้นำ ปัญหาทางเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมโปรแกรมการผลิตนักการศึกษาของลุยเซียนา (การศึกษาเชิงพรรณนาใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำแบบปรับตัว (ALQ) ของ Northouse เพื่อระบุแนวทางความเป็นผู้นำที่ใช้ในหมู่ผู้ให้บริการเตรียมความพร้อมของนักการศึกษา ผู้นำหนึ่งคนในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา (IHE) ที่เปิดสอนหลักสูตรผลิตนักการศึกษาที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ของรัฐลุยเซียนาจะประกอบด้วยตัวอย่าง (การกระจายความถี่ของผลลัพธ์ สำหรับองค์ประกอบ 6 ประการของ Northouse ได้แก่ การมองภาพรวม (Get on the Balcony) ระบุปัญหาหรือความท้าทาย (Identify the Adaptive Challenge) ปลุกคนให้เข้าใจสาเหตุการเปลี่ยนแปลง (Regulate Distress) รักษาวินัยให้สมดุล (Maintain Disciplined Attention) สร้างการมีส่วนร่วม (Give the Work Back to the People) รับฟังเสียงของคนในองค์กร (Protect Leadership Voices from Below) คือ วิเคราะห์เพื่อระบุรูปแบบในรูปแบบความเป็นผู้นำที่ปรับตัวได้ของกลุ่มตัวอย่าง ผลลัพธ์สามารถแจ้งเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติความต้องการการสนับสนุนผู้นำ การวิจัยในอนาคตและโอกาสในการทำงานร่วมกัน ผลลัพธ์ของ ALQ บอกเกี่ยวกับระดับที่ผู้นำมองตัวเองในแต่ละมิติของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 6 ประการ ด้วยตัวอย่างนี้ (n = 12) ซึ่งแสดงถึงอัตราการตอบสนอง 60% ของความเป็นผู้นำในการผลิตนักการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในลุยเซียนา ผลลัพธ์จะแสดงด้านบนสำหรับแต่ละมิติ คะแนนบ่งชี้ว่าผู้นำระดับใด โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีแนวโน้มที่จะควบคุมความทุกข์มากที่สุด (m = 4.07) สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำเหล่านี้ปลูกฝังสภาพแวดล้อมที่รู้สึกปลอดภัยและสงบทำให้สมาชิกในทีมสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยากลำบากด้วยความมั่นใจและการค้นพบนี้สอดคล้องกับ Heifetz และคณะ (2009) ที่พบว่าความสามารถของผู้นำในการสร้างสมดุลระหว่างความรู้สึกไม่สบายของผู้ติดตามกับการเปลี่ยนแปลงในขณะที่การอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ อีกมิติหนึ่งที่ผู้นำเหล่านี้แสดง (m = 3.80) คือการรักษาวินัย ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงมิตินี้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกในทีมต้องเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายและป้องกันการหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้พบว่ามีสองมิติที่อ่อนแอกว่าตามที่ผู้นำรายงานตัวเอง จากข้อมูลของ Giacalone (2017) ผู้นำเหล่านี้พยายามผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สมดุล มิติที่มีคะแนนต่ำสุดคือ Giving the Work Back to the People (m = 3.13) และ Protecting Leadership Voices from Below (m = 3.33) การให้งานกลับคืนสู่คนในองค์กร รวมถึงการให้อำนาจแก่ทีมในการคิดและทำงานเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง (Heifetz and others, 2009) และการปกป้องเสียงผู้นำจากด้านล่างเกี่ยวข้องกับการเปิดกว้างในการยอมรับการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในทีมอยู่ในระดับต่ำ (DeRue and others, 2011)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การด้านการศึกษาผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมีภาวะผู้นำในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้บริบทของสังคมโลกที่มีต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

สามารถปรับตัวได้กับสถานการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วก็จะเป็นการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

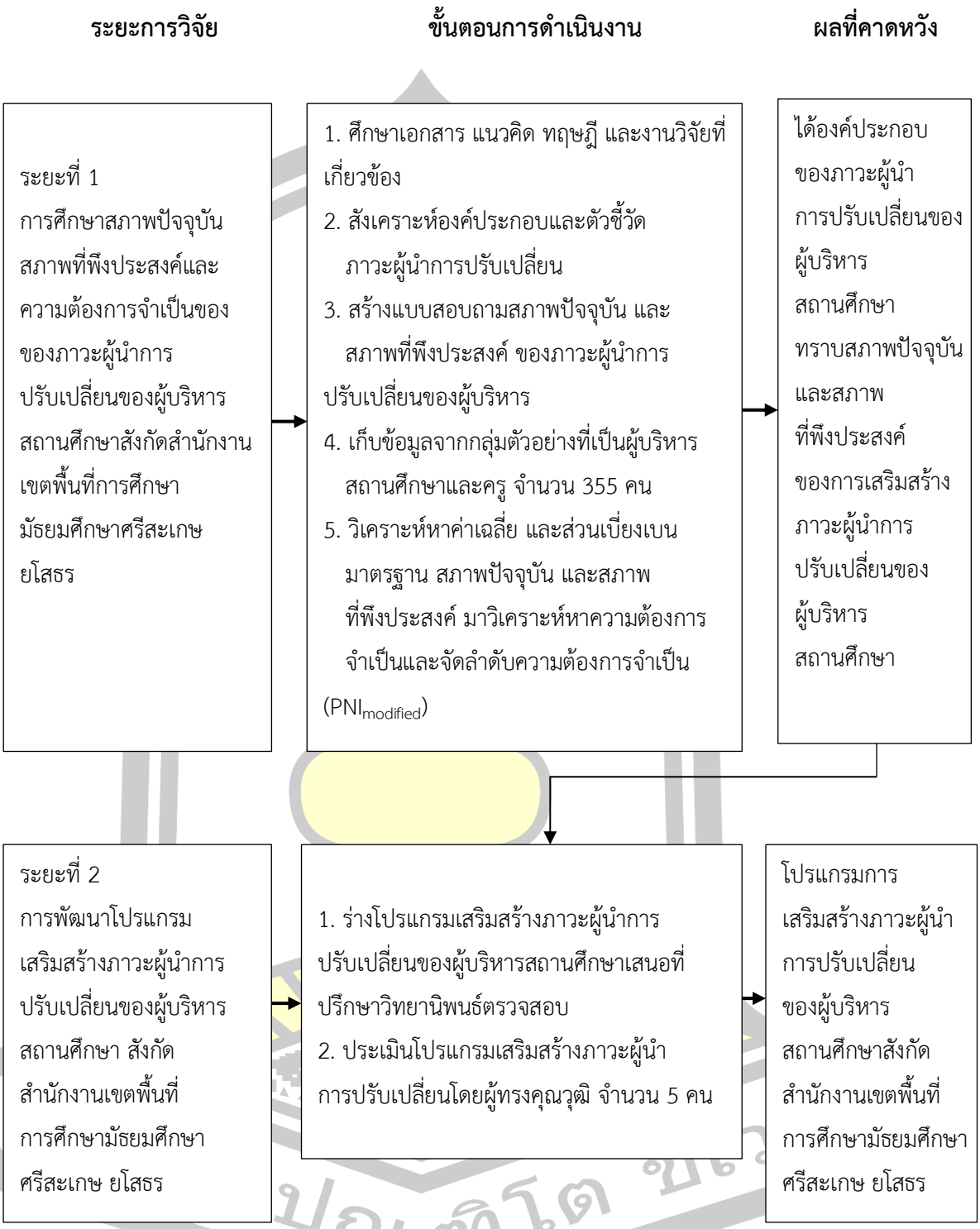
การวิจัยเรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินงาน และผลที่คาดหวังแสดงโดยแผนภาพ ปรากฏดังภาพประกอบ 3

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว




ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

1. ขั้นดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 นำผลจากการศึกษาองค์ประกอบมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 83 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,004 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 3,087 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีจำนวน 355 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน ครูผู้สอน จำนวน 333 คน ซึ่งจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

2.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิแล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| ขนาดของสถานศึกษา | กลุ่มประชากร | | | กลุ่มตัวอย่าง | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | สถานศึกษา | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูผู้สอน | สถานศึกษา | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูผู้สอน |
| **ขนาดใหญ่พิเศษ** | 12 | 12 | 1,523 | 6 | 6 | 169 |
| **ขนาดใหญ่** | 10 | 10 | 470 | 4 | 4 | 52 |
| **ขนาดกลาง** | 56 | 56 | 964 | 11 | 11 | 107 |
| **ขนาดเล็ก** | 5 | 5 | 47 | 1 | 1 | 5 |
| **รวม** | 83 | 83 | 3,004 | 22 | 22 | 333 |
| | | 3,087 | | | 355 | |

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามตามกรอบการวิจัย

3.2 ศึกษาแนวคิดจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Hogan (2008), Heifetz, Grashow and Linsky (2009), Yukl (2013), Bradberry (2016), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) และพงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 2) การทำงานเป็นทีม (Team Work) 3) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) 4) วิสัยทัศน์ (Visionary)

3.3 นำประเด็นในการสำรวจสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มาจากข้อสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

องค์ประกอบที่ 4 วิสัยทัศน์ (Visionary)

3.4 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ที่แสดงถึงการความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

3.7 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Congruence, IOC) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80–1.00 โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพัฒนาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ครูผู้สอนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางด้านการวิจัย หรือการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน คือ

รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนนะการ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาสถิติสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาการศึกษา ที่เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน คือ

อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน ประกอบไปด้วย

3.1 ดร.เชษฐา ค้าคล่อง ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2 ดร.ชัชพล รวมธรรม ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนยโสธรพิทยาคม วุฒิการศึกษาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

3.3 ดร.มนตรี แจ่มศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวังวิทยาคม วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในการสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80-1.00

3.8 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นกับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.9 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า 0.96–0.98 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.98 และ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเท่ากับ 0.96

3.10 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้ว เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบเอกสารแบบสอบถามการวิจัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยทำการติดตามข้อมูลและนัดหมายขอรับคำตอบคืนภายใน 2 สัปดาห์

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 นำข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.3 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของของลิเคิร์ท แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

5.5 การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ความหมาย ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2553) แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.6 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากการคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ สุวิมล ว่องวาณิช (2550 : 279) ดังนี้

สูตรคำนวณ $PNI_{modified}$ (Priority Needs Index = PNI)

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

$PNI_{modified}$ แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ เป็นจริง (Degree of Success)

การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามมีความหมาย ดังนี้

1. การแปลผลความสำคัญของความต้องการจำเป็นของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

1.2 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า $PNI_{modified}$ เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้ในการเรียงค่าดัชนี $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า

2.1 ค่า $PNI_{modified}$ มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2.2 ค่า $PNI_{modified}$ ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า $PNI_{modified}$ ของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด แสดงถึงความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

3. นำผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นใน การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ไปออกแบบร่างโปรแกรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัยและใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐานดังนี้

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI)

**ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

1. ขั้นดำเนินการ

1.1 ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเป็นที่ยอมรับ จำนวน 3 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา คือ

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานสถานศึกษามากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา เคยได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยม ในด้านใดด้านหนึ่ง ระดับภาค ขึ้นไป

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป

ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 3 คน ที่ได้คัดเลือก ประกอบด้วย

1. ดร.ภูมิภัทร มาลี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีสิริเกศ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2. นายชาติชาย สิงพรหมสาร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนคำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์ วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

3. นายเทอดนคร ห้องแซง ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนดงมะไฟพิทยาคม ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

ซึ่งผู้ให้ข้อมูล จะประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจงตัวบุคคล (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาผู้บริหารต้นแบบ

1.1.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1.1.1.1 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือการวิจัยการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างให้ครอบคลุมขอบข่ายวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามองค์ประกอบที่สร้างขึ้น นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.1.1.3 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.1.1.4 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูล จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 นำร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม

1.5 นำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม

1.6 จัดพิมพ์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และอาจารย์มหาวิทยาลัย ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติดังนี้

2.1 เป็นผู้บริหารการศึกษา วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ ที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่ขึ้นไป และมีตำแหน่งทางการบริหารเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบด้วย

2.1.1 ดร.ชูชาติ แก้วนอก ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2.1.2 ดร. รัตติกร ทองเนตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี ที่สังกัดในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน ประกอบไปด้วย

2.2.1 ดร.มานิต เขียวศรี ข้าราชการบำนาญ ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนยโสธรพิทยาคม วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2.2.2 ดร.เชษฐา ค้าคล่อง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2.3 เป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา หรือการบริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน คือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินแบ่ง ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจำแนกองค์ประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา แบบประเมิน ประกอบด้วยช่องสำหรับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมของการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีคะแนนความคิดเห็นในแต่ละระดับเป็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ ดังนี้

ช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประสานงานกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและดำเนินการส่งแบบประเมินเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน เพื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554) ดังนี้

4.51 - 5.00 ความหมายว่า มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับน้อย

0 - 1.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐานดังนี้

6.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

$N$ แทน จำนวนคนในกลุ่ม

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

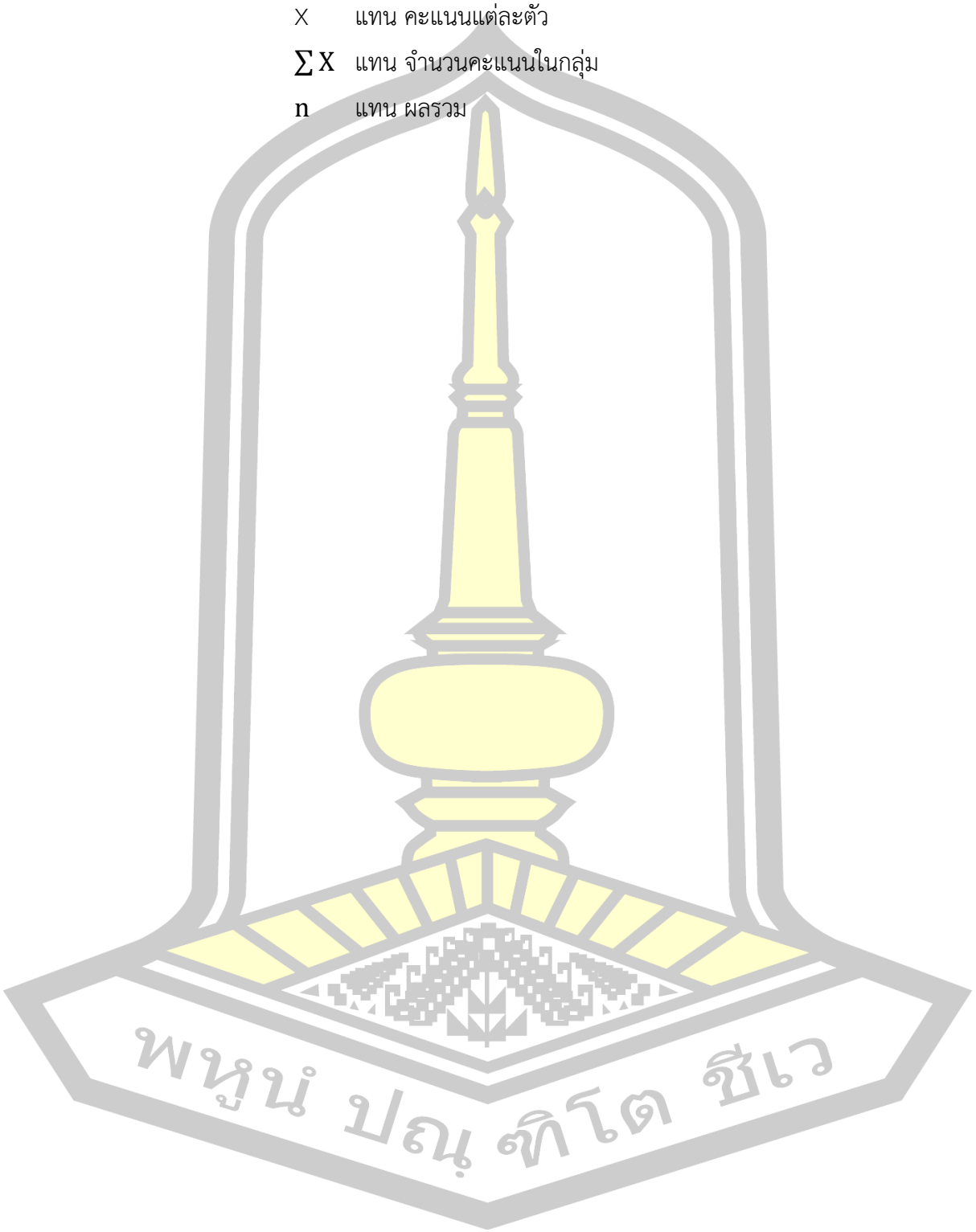
$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\bar{X}$ แทน คะแนนแต่ละตัว

$\sum X$ แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

$n$ แทน ผลรวม



# บทที่ 4

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

| | |
|---|---|
| $\overline{X}$ | แทน ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| N | แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
| D | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน |
| I | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ |
| $PNI_{modified}$ | แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น |

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ตามลำดับดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบประเมิน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 355 คน การนำเสนอสถานภาพของผู้ตอบแบบประมิน ผู้วิจัยได้นำเสนอด้วยความถี่และร้อยละ ดังตาราง

ตาราง 9 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบประมิน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนผู้ตอบแบบประเมิน

| ข้อมูลเบื้องต้น | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ตำแหน่ง | | |
| ผู้บริหารสถานศึกษา | 22 | 6.20 |
| ครูผู้สอน | 333 | 93.80 |
| วุฒิการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 216 | 60.84 |
| ปริญญาโท | 136 | 38.31 |
| ปริญญาเอก | 3 | 0.85 |
| ขนาดสถานศึกษา | | |
| โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | 175 | 49.30 |
| โรงเรียนขนาดใหญ่ | 56 | 15.77 |
| โรงเรียนขนาดกลาง | 118 | 33.24 |
| โรงเรียนขนาดเล็ก | 6 | 1.69 |
| รวม | 355 | 100.00 |

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.20 และครูผู้สอน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 93.80 โดยแยกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 49.30 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 15.77 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 33.24 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.69 ผู้ตอบแบบประเมินส่วนมากมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 60.84 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 38.31 และวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.85

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ปรากฏผล รายละเอียดดังปรากฏในตาราง 10 ถึง ตาราง 14

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวมของการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถารนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

| องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 1. ด้านการจัดการความรู้ | 3.45 | 1.23 | ปานกลาง | 4.78 | 0.46 | มากที่สุด | 0.39 | 3 |
| 2. ด้านการทำงานเป็นทีม | 3.44 | 1.22 | ปานกลาง | 4.81 | 0.39 | มากที่สุด | 0.40 | 2 |
| 3. ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม | 3.46 | 1.25 | ปานกลาง | 4.89 | 0.32 | มากที่สุด | 0.41 | 1 |
| 4. ด้านวิสัยทัศน์ | 3.41 | 1.22 | ปานกลาง | 4.76 | 0.43 | มากที่สุด | 0.40 | 2 |
| รวม | 3.44 | 1.23 | ปานกลาง | 4.81 | 0.40 | มากที่สุด | 0.40 | |

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งค่าเฉลี่ยของด้านวิสัยทัศน์ น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวม แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะในด้านวิสัยทัศน์น้อย

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมอยู่ ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์

เมื่อวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละด้านมีความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ มีค่าใกล้เคียงกัน แต่เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ลำดับที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านวิสัยทัศน์ และลำดับที่ 3 ด้านการจัดการความรู้

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ค่าและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการจัดการความรู้ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการจัดการความรู้

| ข้อ | ด้านการจัดการความรู้ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 1. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความเชี่ยวชาญของตนเองได้ | 3.43 | 1.21 | ปานกลาง | 4.87 | 0.48 | มากที่สุด | 0.42 | 3 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านการจัดการความรู้ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 2. | ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ | 3.46 | 1.23 | ปานกลาง | 4.90 | 0.41 | มากที่สุด | 0.42 | 3 |
| 3. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากการศึกษาข้อมูลในแหล่งต่างๆได้ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต | 3.48 | 1.25 | ปานกลาง | 4.95 | 0.29 | มากที่สุด | 0.42 | 3 |
| 4. | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความเชี่ยวชาญของตน | 3.48 | 1.25 | ปานกลาง | 4.80 | 0.56 | มากที่สุด | 0.38 | 6 |
| 5. | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น การอบรม สัมมนา | 3.53 | 1.25 | มาก | 4.44 | 0.86 | มากที่สุด | 0.28 | 9 |
| 6. | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีการจัดเก็บองค์ความรู้มาจัดหมวดหมู่ได้อย่างชัดเจน | 3.37 | 1.18 | ปานกลาง | 4.33 | 0.81 | มากที่สุด | 0.28 | 9 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านการจัดการความรู้ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 7. | ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำองค์ความรู้ที่จัดหมวดหมู่ไว้ มาพัฒนาเป็นระบบข้อมูล เช่น เว็บไซต์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ | 3.37 | 1.20 | ปานกลาง | 4.83 | 0.54 | มากที่สุด | 0.43 | 2 |
| 8. | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ ความรู้ต่าง ๆ ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย | 3.47 | 1.26 | ปานกลาง | 4.76 | 0.42 | มากที่สุด | 0.37 | 7 |
| 9. | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้ได้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ วารสารประชาสัมพันธ์ | 3.53 | 1.26 | มาก | 4.75 | 0.43 | มากที่สุด | 0.35 | 8 |
| 10. | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษา | 3.44 | 1.24 | ปานกลาง | 4.83 | 0.36 | มากที่สุด | 0.40 | 4 |
| 11. | ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำสถานศึกษาเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายกับสถานศึกษาอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 3.45 | 1.25 | ปานกลาง | 4.81 | 0.38 | มากที่สุด | 0.39 | 5 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านการจัดการความรู้ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 12. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | 3.44 | 1.23 | ปานกลาง | 4.94 | 0.23 | มากที่สุด | 0.44 | 1 |
| 13. | ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้มาใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา | 3.42 | 1.23 | ปานกลาง | 4.93 | 0.24 | มากที่สุด | 0.44 | 1 |

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น การอบรม สัมมนา และข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้ได้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ วารสารประชาสัมพันธ์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีการจัดเก็บองค์ความรู้มาจัดหมวดหมู่ได้อย่างชัดเจน และข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำองค์ความรู้ที่จัดหมวดหมู่ไว้ มาพัฒนาเป็นระบบข้อมูล เช่น เว็บไซต์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากการศึกษาข้อมูลในแหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีการจัดเก็บองค์ความรู้มาจัดหมวดหมู่ได้อย่างชัดเจน

ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการจัดการความรู้และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ด้านการจัดการความรู้ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อที่ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ข้อที่ 13 ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้มาใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา ลำดับที่ 2 ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำองค์ความรู้ที่จัดหมวดหมู่ไว้ มาพัฒนาเป็นระบบข้อมูล เช่น เว็บไซต์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ และลำดับที่ 3 ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความเชี่ยวชาญของตนเองได้ ข้อที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากการศึกษาข้อมูลในแหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการทำงานเป็นทีม

| ข้อ | ด้านการทำงานเป็นทีม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 1. | ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากครูในการปฏิบัติงาน | 3.38 | 1.19 | ปานกลาง | 4.91 | 0.27 | มากที่สุด | 0.45 | 1 |
| 2. | ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากบุคลากรในสถานศึกษา | 3.41 | 1.20 | ปานกลาง | 4.89 | 0.30 | มากที่สุด | 0.43 | 3 |
| 3. | ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ | 3.44 | 1.24 | ปานกลาง | 4.86 | 0.33 | มากที่สุด | 0.41 | 5 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านการทำงานเป็นทีม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 4. | ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา | 3.47 | 1.24 | ปานกลาง | 4.84 | 0.36 | มากที่สุด | 0.39 | 6 |
| 5. | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการประชุมวางแผนการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจนร่วมกัน | 3.49 | 1.24 | ปานกลาง | 4.84 | 0.36 | มากที่สุด | 0.39 | 6 |
| 6. | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรในการทำงานทุกครั้ง | 3.43 | 1.23 | ปานกลาง | 4.84 | 0.36 | มากที่สุด | 0.41 | 5 |
| 7. | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา | 3.36 | 1.19 | ปานกลาง | 4.84 | 0.36 | มากที่สุด | 0.44 | 2 |
| 8. | ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ | 3.43 | 1.19 | ปานกลาง | 4.90 | 0.29 | มากที่สุด | 0.43 | 3 |
| 9. | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานแก่ครูในสถานศึกษา | 3.43 | 1.20 | ปานกลาง | 4.90 | 0.29 | มากที่สุด | 0.43 | 3 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านการทำงานเป็นทีม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 10. | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นหรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาเพื่อให้ความรู้ | 3.45 | 1.23 | ปานกลาง | 4.71 | 0.64 | มากที่สุด | 0.37 | 7 |
| 11. | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในสถานศึกษา | 3.45 | 1.25 | ปานกลาง | 4.25 | 0.79 | มากที่สุด | 0.23 | 8 |
| 12. | ผู้บริหารสถานศึกษาชื่นชมและให้กำลังในการทำงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอยู่เสมอ | 3.49 | 1.24 | ปานกลาง | 4.86 | 0.33 | มากที่สุด | 0.39 | 6 |
| 13. | ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ | 3.41 | 1.21 | ปานกลาง | 4.84 | 0.41 | มากที่สุด | 0.42 | 4 |
| 14. | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีของสถานที่ปฏิบัติงาน | 3.45 | 1.23 | ปานกลาง | 4.89 | 0.30 | มากที่สุด | 0.42 | 4 |

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการประชุมวางแผนการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจนร่วมกัน และข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาชื่นชมและให้กำลังในการทำงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอยู่เสมอ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากครูในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี รักใคร่กลมเกลียว ในสถานศึกษา

ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านการทำงานเป็นทีมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ด้านการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากครูในการปฏิบัติงาน ลำดับที่ 2 ข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา ลำดับที่ 3 ข้อที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และข้อที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานแก่ครูในสถานศึกษา

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม

| ข้อ | ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 1. | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมประจำชาติของตนเอง | 3.53 | 1.26 | มาก | 4.88 | 0.30 | มากที่สุด | 0.38 | 7 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 2. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อมีการขัดแย้งกับบุคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม | 3.41 | 1.24 | ปานกลาง | 4.76 | 0.52 | มากที่สุด | 0.40 | 6 |
| 3. | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างของคนในสังคม | 3.45 | 1.24 | ปานกลาง | 4.89 | 0.30 | มากที่สุด | 0.42 | 4 |
| 4. | ผู้บริหารสถานศึกษารู้สึกได้ทันทีเมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | 3.42 | 1.21 | ปานกลาง | 4.80 | 0.39 | มากที่สุด | 0.40 | 6 |
| 5. | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 3.47 | 1.24 | ปานกลาง | 4.65 | 0.68 | มากที่สุด | 0.34 | 8 |
| 6. | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการยอมรับและให้เกียรติแก่บุคคลที่วัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | 3.43 | 1.25 | ปานกลาง | 4.94 | 0.23 | มากที่สุด | 0.44 | 2 |
| 7. | ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้และปรับตนเองได้เมื่ออยู่ในสังคมที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม | 3.44 | 1.23 | ปานกลาง | 4.94 | 0.23 | มากที่สุด | 0.44 | 2 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 8. | ผู้บริหารสถานศึกษาปรับวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม | 3.43 | 1.24 | ปานกลาง | 4.91 | 0.28 | มากที่สุด | 0.43 | 3 |
| 9. | ผู้บริหารสถานศึกษาปรับพฤติกรรมตนเองให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ | 3.43 | 1.22 | ปานกลาง | 4.99 | 0.05 | มากที่สุด | 0.45 | 1 |
| 10. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาษาประจำชาติของตนเองสื่อสารได้เป็นอย่างดี | 3.51 | 1.25 | มาก | 4.95 | 0.21 | มากที่สุด | 0.41 | 5 |
| 11. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากตนเองได้ เช่น คนในท้องถิ่น ชาวต่างชาติ | 3.44 | 1.21 | ปานกลาง | 4.95 | 0.20 | มากที่สุด | 0.44 | 2 |
| 12. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสนทนา สื่อสารกับบุคคลที่มีความเชื่อหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตน | 3.48 | 1.24 | ปานกลาง | 4.95 | 0.20 | มากที่สุด | 0.42 | 4 |
| 13. | ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพและให้เกียรติคนทุกคน | 3.49 | 1.26 | ปานกลาง | 4.95 | 0.20 | มากที่สุด | 0.42 | 4 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 14. | ผู้บริหารสถานศึกษายินดีในการทำงานร่วมกันกับคนที่แตกต่างทางวัฒนธรรม | 3.45 | 1.27 | ปานกลาง | 4.81 | 0.53 | มากที่สุด | 0.40 | 6 |
| 15. | ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างวัฒนธรรมด้วยความเต็มใจ | 3.49 | 1.26 | ปานกลาง | 4.88 | 0.43 | มากที่สุด | 0.40 | 6 |

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมประจำชาติของตนเองข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อมีการขัดแย้งกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาปรับพฤติกรรมตนเองให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาปรับพฤติกรรมตนเองให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ ลำดับที่ 2 ข้อที่ 6

ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการยอมรับและให้เกียรติแก่บุคคลที่วัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง ข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้และปรับตนเองได้เมื่ออยู่ในสังคมที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ข้อที่ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากตนเองได้ เช่น คนในท้องถิ่น ชาวต่างชาติ และลำดับที่ 3 ข้อที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาปรับวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านวิสัยทัศน์

| ข้อ | ด้านวิสัยทัศน์ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 1. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ของสถานศึกษา | 3.43 | 1.22 | ปานกลาง | 4.69 | 0.46 | มากที่สุด | 0.37 | 4 |
| 2. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของสถานศึกษา | 3.43 | 1.20 | ปานกลาง | 4.92 | 0.26 | มากที่สุด | 0.43 | 3 |
| 3. | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องสภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต | 3.44 | 1.22 | ปานกลาง | 4.92 | 0.26 | มากที่สุด | 0.43 | 3 |
| 4. | ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน | 3.37 | 1.21 | ปานกลาง | 4.92 | 0.26 | มากที่สุด | 0.46 | 2 |
| | | | | | | | | | |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ข้อ | ด้านวิสัยทัศน์ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ค่า $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับการดำเนินงาน | | |
| 5. | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา | 3.40 | 1.24 | ปานกลาง | 4.85 | 0.43 | มากที่สุด | 0.43 | 3 |
| 6. | ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา | 3.36 | 1.19 | ปานกลาง | 4.32 | 0.94 | มากที่สุด | 0.29 | 6 |
| 7. | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับร่วมกัน | 3.40 | 1.22 | ปานกลาง | 4.99 | 0.05 | มากที่สุด | 0.47 | 1 |
| 8. | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรภายนอกสถานศึกษาให้การยอมรับ | 3.40 | 1.19 | ปานกลาง | 4.46 | 0.80 | มากที่สุด | 0.31 | 5 |

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องสภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคตข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับร่วมกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ด้านวิสัยทัศน์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ด้านวิสัยทัศน์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับร่วมกัน ลำดับที่ 2 ข้อที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน ลำดับที่ 3 ข้อที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของสถานศึกษา ข้อที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องสภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต และข้อที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

จากผลการศึกษาค่าลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้ประเด็นที่มีความสำคัญและความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 - 4 จากองค์ประกอบ ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้มาพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธรโดย โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสรุปข้อมูลเพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ได้ดังนี้

**1. องค์ประกอบของโปรแกรม**

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) หลักการ

2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การประเมินผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...โปรแกรมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมีองค์ประกอบที่ชัดเจน ถ้าโปรแกรมการพัฒนามีความชัดเจนก็จะเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารไปได้อย่างถูกทิศทาง ซึ่งองค์ประกอบตามที่ศึกษามานับว่ามีความชัดเจน ครอบคลุม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 17 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...หลักการในการพัฒนาเป็นสิ่งที่ทำให้มองเห็นความสำคัญของการพัฒนา วัตถุประสงค์ก็คือเป้าหมายการพัฒนา สิ่งสำคัญคือ กระบวนการพัฒนาต้องมีความเหมาะสมหลากหลาย เมื่อพัฒนาแล้วก็ต้องจัดให้มีการประเมินผลก็ถือได้ว่าเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 9 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบของโปรแกรมที่ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการประเมินผล น่าจะมีความครบถ้วน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, วันที่ 22 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

**2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยใช้หลัก 70:20:10 Learning Model ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันที่จะใช้หลัก 70:20:10 Learning Model ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...ในการเรียนรู้การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงถือว่ามีความสำคัญที่สุด เพราะการที่ฟังบรรยายหรืออบรมเพียงอย่างเดียวก็อาจทำให้ได้ความรู้แต่ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้หรือปฏิบัติได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 17 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...หลักสูตรที่ไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรให้มีอบรมรับความรู้แล้วที่สำคัญคือการได้การลงมือปฏิบัติจริงในบริบทที่หลากหลาย รวมถึงมีพี่เลี้ยงมาคอยชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานปฏิบัติตน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 9 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

**3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าควรใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การติดตามสังเกตแม่แบบ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างเครือข่ายและการฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติการ เป็นต้น ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...ควรกำหนดวิธีการพัฒนาให้ชัดเจน มีความเหมาะสมกับเนื้อหาที่จะพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 17 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำ ควรพัฒนาด้วยรูปแบบและสถานการณ์ที่หลากหลาย เช่น การศึกษาในสภาพจริงหรือประสบการจริงในสถานศึกษา การมอบหมายงานให้ทำก็มีความสำคัญ การสอนงานและที่สำคัญอีกก็คือเรื่องของการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 9 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สิ่งสำคัญในการพัฒนาคือต้องมีความรู้ก่อนในอันดับแรก ดังนั้นในการพัฒนาเรื่องใดควรมีการอบรมให้ความรู้ก่อนเสมอ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนมีความรู้มากแต่ไม่สามารถนำไปใช้ได้ ดังนั้นควรให้อยู่ในสถานการณ์การของปฏิบัติจริง ต้องฝึกทำโดยการมอบหมายงานให้ทำ มีศึกษาต้นแบบของการดำเนินงาน ความรู้คือสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ประสบการณ์คือสิ่งที่ทำให้นำมาใช้ได้...”

“...การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา บางอย่างไม่มีในตำรา ต้องเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เราเห็นต้นแบบ สิ่งสำคัญคือต้นแบบที่ดี และมีผู้ที่มีประสบการณ์มาคอยสอนงานและจะทำให้สิ่งนั้นติดตัวไปตลอด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, วันที่ 22 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

**4. ระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าสอดคล้องกันว่าควรใช้เวลาประมาณ 90 ชั่วโมง ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

"...การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา หากจะปฏิบัติให้เห็นผลอย่างจริงจัง ควรติดตามการพัฒนาเป็นรอบปี แต่ด้วยที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบโดยทั่วไปจะเป็นจึงจะหลักสูตร 15 วันหรือ 30 วัน ก็มีความเหมาะสม..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 17 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

"...องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทั้ง 4 ด้าน มีความสำคัญหมด แต่มีความสำคัญแตกต่างกันขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ระยะเวลาในการพัฒนาการจัดการความรู้มากที่สุดเพราะในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษามีองค์ความรู้มากมาย ทั้งในทรัพยากรบุคคลและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนมามาจัดทำเป็นระบบสารสนเทศและใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดอันดับแรก..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 9 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

"...สมรรถนะทางวัฒนธรรม ถือว่าเป็นสิ่งที่อยู่ลึกในผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นชุมชนหรือหน่วยงานก็จะมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 2 ที่ใช้เวลาในการพัฒนา..."

"...วิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องกำหนดภาพในอนาคตขององค์กร ไร้แผนไร้ความหมาย วิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ก็คือการทำงานไปวัน ๆ ไม่มีแนวทางขับเคลื่อนสถานศึกษา ควรใช้เวลาในการพัฒนาเป็นลำดับที่..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, วันที่ 22 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

"...การทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางนโยบายมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อน ถ้าทีมงานดีก็จะขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะทำให้โรงเรียนนั้นมีทีมที่เข้มแข็ง ใช้เวลาในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย เพราะหากผู้บริหารได้รับการพัฒนาในเรื่อง

การจัดการความรู้ มีความรู้ มีสมรรถนะทางวัฒนธรรมและด้านวิสัยทัศน์แล้ว ก็จะทำให้การทำงานเป็นทีมได้ดี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 17 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

**5. การวัดและประเมินผล**

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องการประเมินผล ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าสอดคล้องกันว่าควรใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการวัดและประเมินผล เช่น แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร แบบประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา โดยมีการประเมินผล ก่อนการพัฒนาควรประเมินตรวจสอบระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ระหว่างการพัฒนาควรตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา และหลังการพัฒนาควรประเมินตรวจสอบระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...การวัดและประเมินผลการพัฒนามีความสำคัญเพราะเราจะได้ทราบว่าหลักสูตร สามารถพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร มากขึ้นหรือไม่ ก็ควรให้มีการวัดภาวะผู้นำก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 17 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ในระหว่างการพัฒนา ก็ควรมีการวัดและประเมินผลในกิจกรรมและงานที่ได้มอบหมาย เพื่อฟังการสะท้อนผลของการอบรมพัฒนาแล้วนำไปปรับปรุงกิจกรรมในวันต่อ ๆ ไป นอกจากนี้ก็ควรได้สะท้อนผลให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาของตนเองด้วยเช่นกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 9 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบเพื่อออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นาการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ดังตาราง 15 และ 16

ตาราง 15 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

| | เนื้อหา | หลักการ | วิธีการ | ระยะเวลา |
|---|---|---|---|---|
| ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 1 | Module 1 การจัดการความรู้ | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 20 |
| | Module 2 การทำงานเป็นทีม | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 20 |
| | Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 20 |
| | Module 4 วิสัยทัศน์ | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 20 |
| ผู้บริหารสถานศึกษา คนที่ 2 | Module 1 การจัดการความรู้ | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 25 |
| | Module 2 การทำงานเป็นทีม | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 20 |
| | | | | |

ตาราง 15 (ต่อ)

| | เนื้อหา | หลักการ | วิธีการ | ระยะเวลา |
|---|---|---|---|---|
| ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 | Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม | หลัก 70:20:10 Learning Model | การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 20 |
| | Module 4 วิสัยทัศน์ | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 25 |
| ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 | Module 1 การจัดการความรู้ | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 20 |
| | Module 2 การทำงานเป็นทีม | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 23 |
| | Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การสร้างเครือข่าย<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 24 |
| | Module 4 วิสัยทัศน์ | หลัก 70:20:10 Learning Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายงาน<br>การสอนงาน<br>การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 23 |

ตาราง 16 สรุปประเด็นข้อค้นพบในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

| ประเด็นสัมภาษณ์ | สรุปข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ |
|---|---|
| 1. องค์ประกอบของโปรแกรม | 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล |
| 2. รูปแบบการพัฒนา | การเรียนรู้โดยใช้แนวคิด 70:20:10<br>- 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience)<br>- 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)<br>- 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) |
| 3. วิธีการพัฒนา | 1) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>2) การมอบหมายงาน<br>3) การสอนงาน<br>4) การสร้างเครือข่าย<br>5) การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติการ |
| 4. ระยะเวลา | 90 ชั่วโมง |
| 5. การวัดและประเมินผล | - การประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา<br>- การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาโดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน |

**ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

ส่วนที่ 1 บทนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีองค์ประกอบโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการ

ในยุคที่เรียกว่า VUCA World โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน

สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนแนวทางของสถานศึกษาให้เตรียมพร้อมรับมือต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการตัดสินใจในการขับเคลื่อนของสถานศึกษา และยังเป็นผู้กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาไม่ว่าจะในทิศทางที่ดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นในสถานการณ์ของโลกผันผวน (VUCA World) ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษา จำเป็นที่จะต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ และสมรรถนะ โดยมีความสามารถในการนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและอยู่รอดได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สามารถคาดการณ์และจัดการการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์

2.1.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการ ของการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์

2.2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

เรื่องที่ 1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) : Module 1

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับ จัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษาโดยการจัดกิจกรรมอบรมพร้อมการปฏิบัติการ การติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดี การมอบหมายงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การสอนงานจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

เรื่องที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Team work) : Module 2

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับ การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ การส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของบุคลากรในวถานศึกษา สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยการจัดกิจกรรมอบรมพร้อมการปฏิบัติการ การติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดี การมอบหมายงานกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายการทำงาน

เรื่องที่ 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) : Module 3

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับ สมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน โดยการจัดกิจกรรมการติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดี การมอบหมายงาน การอบรมพร้อมการปฏิบัติการ และการสอนงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และเป็นต้นแบบ

เรื่องที่ 4 วิสัยทัศน์ (Visionary) : Module 4

เนื้อหาในโมดูลนี้พัฒนให้ผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ การทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการจัดกิจกรรมโดยการจัดกิจกรรมอบรมพร้อมการปฏิบัติการ การติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดี การมอบหมายงานเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ การสอนงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และเป็นต้นแบบ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

4. กระบวนการพัฒนา

4.1 หลักการพัฒนา

จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษา แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ Lawson (2008) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, (2559) พัชรา วาณิชวศิน (2560) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ

1. 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (70% Learning Model)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะนำเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ได้รับรู้นำไปสู่การจดจำ และการแสดงพฤติกรรมนั้น เปรียบดังแนวทางหรือสะพานเชื่อม (Experience is the Bridge) ระหว่างการปฏิบัติ (Practice) และแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎี (Concept/Theory) ที่บุคคลมีอยู่แล้วหรือได้รับเพิ่ม ทำให้เกิดการรับรู้หรือประสบการณ์ที่สั่งสมเพิ่มขึ้นจึงนำไปสู่การเรียนรู้ การเลียนแบบ และการกระทำตามพฤติกรรมที่มีการกระทำตามจากเดิมจึงเปลี่ยนแปลงไปตามระสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ นำไปสู่การสร้างและการเกิดพฤติกรรมใหม่ หรือ Competency ใหม่ของตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้กับแนวทางการเรียนรู้นี้จะเน้นไปที่เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน

2. 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (20% Learning Model)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) ที่นำมาใช้กับนั้นจะเน้นไปที่เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่เครื่องมือการฝึกอบรมในห้องเรียน

3. 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (10% Learning Model)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ โดยเป็น

การเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์การไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

4.2 วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา

วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

4.2.1 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 63 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

การติดตาม/สังเกตแม่แบบ ใช้ระยะเวลา 32 ชั่วโมง

1. กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ (Module 1)
2. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบด้านการทำงานเป็นทีม (Module 2)
3. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)
4. กิจกรรมกิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิสัยทัศน์ (Module 4)

การมอบหมายงาน ใช้ระยะเวลา 31 ชั่วโมง

1. กิจกรรมเขียนโครงการและแผนการจัดการความรู้ (Module 1)
2. กิจกรรมนำเสนอโครงการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม (Module 2)
3. กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)
4. กิจกรรมการสร้างวิสัยทัศน์ (Module 4)

4.2.2 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 18 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

การสอนงาน (Coaching) ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1. กิจกรรมเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ (Module 1)
2. กิจกรรมปฏิสัมพันธ์เรียนรู้พหุวัฒนธรรม (Module 3)
3. กิจกรรมพูดคุยแบบกลุ่มด้านวิสัยทัศน์ (Module 4)

การสร้างเครือข่าย (Networking) ใช้ระยะเวลา 10 ชั่วโมง

1. กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ (Module1)

2. กิจกรรมสนทนาการสร้างทีม (Module 2)

3. กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)

4.2.3 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 9 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job training)

ใช้ระยะเวลา 9 ชั่วโมง

1. กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ (Module 1)

2. กิจกรรมฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีม (Module 2)

3. กิจกรรมฝึกอบรมด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)

4. กิจกรรมฝึกอบรมด้านวิสัยทัศน์ (Module 4)

5. การวัดและประเมินผล

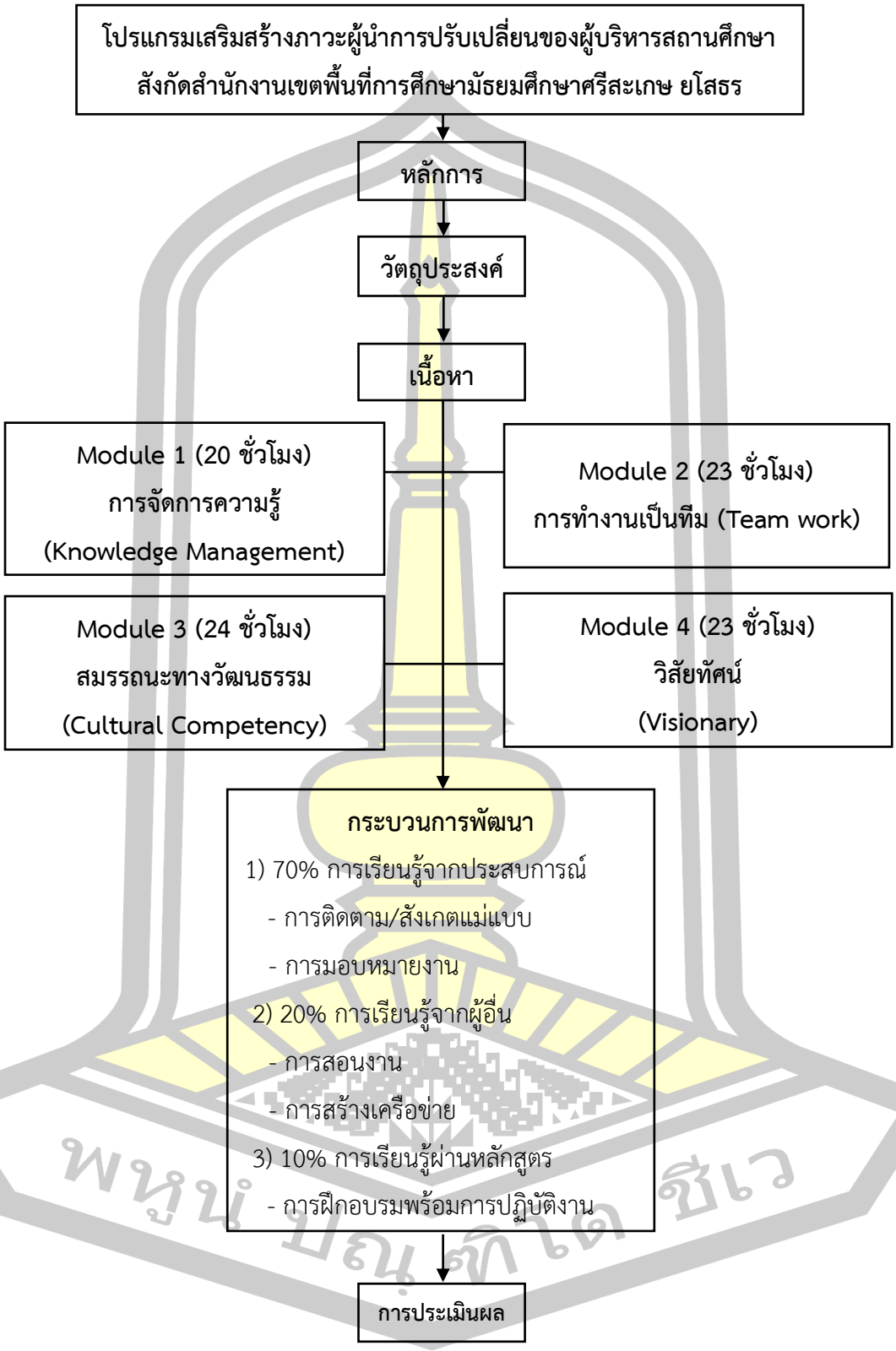
5.1 ประเมินก่อนการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนก่อนการได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 ประเมินระหว่างการพัฒนา โดยการประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินใบงาน ประเมินงานที่มอบหมายและประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมในการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

5.3 ประเมินหลังการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนหลังการได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

ซึ่งผู้วิจัยสรุปรายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ดังภาพประกอบ 4

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว




ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีองค์ประกอบโปรแกรมดังนี้

1. Module 1 เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.1 หลักการ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษา ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหากสถานศึกษาต้องการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของบุคคลากรอย่างเป็นระบบ โดยการนำความรู้และประสบการณ์ของบุคคลกรที่ทรงประสิทธิภาพมาจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความคิดในการบริหารงาน การบริหารคน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผล ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษาได้

1.3 เนื้อหา

1.3.1 ความหมาย และความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

1.3.2 ขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้

1.3.3 เครื่องมือในการจัดเก็บและรวบรวมความรู้

1.3.4 การดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

1.4 กระบวนการพัฒนา การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

| **วิธีการพัฒนา** | **กิจกรรมในการพัฒนา** |
|---|---|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) : 14 ชั่วโมง | |
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ |
| การมอบหมายงาน (6 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนโครงการและแผนการจัดการความรู้ |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 4 ชั่วโมง | |
| การสอนงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ โดยการติดตามการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของผู้ฝึกอบรมโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ (ผู้สอนงาน) |
| การสร้างเครือข่าย (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ โดยการเข้าร่วมการประชุมและหารือแลกเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง | |
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้<br>- กระบวนการจัดการความรู้<br>- เครื่องมือในการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และออกแบบกระบวนการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่หลากหลาย<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

1.5 การวัดและประเมินผล

1.5.1 ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.5.2 ประเมินผลการเขียนโครงการและแผนการจัดการความรู้

1.5.3 ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

1.5.4 ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการจัดการความรู้

2. Module 2 เรื่อง การทำงานเป็นทีม (Team work)

2.1 หลักการ

ทีม เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะในทุก ๆ องค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่เล็กที่สุดคือ “คน” และเมื่อคนได้ จำนวน 2 คนขึ้นไป รวมตัวกันเพื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้กับองค์กรได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ จึงเป็นที่ทราบกันดีว่า “ทีมงาน” นั้น คือ หัวใจที่สำคัญในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา หากมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพก็จะเพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ทีมงานจึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นผู้ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การทำงานเป็นทีม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลสองคนขึ้นไป โดยทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ผู้นำและสมาชิกกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของสมาชิก สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ที่ได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของบุคลากรในสถานศึกษา สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เนื้อหา

2.3.1 ความสำคัญและความหมายของการทำงานเป็นทีม

2.3.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

2.3.3 กระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จ

2.3.4 บทบาทของผู้นำทีมและสมาชิกในทีม

2.3.5 บรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม

2.4 กระบวนการพัฒนา การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) : 16 ชั่วโมง | |
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในด้านการทำงานเป็นทีม |
| การมอบหมายงาน (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนและนำเสนอโครงการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 5 ชั่วโมง | |
| การสร้างเครือข่าย (5 ชั่วโมง) | กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ โดยการเข้าร่วมการประชุมและหารือแลกเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง | |
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- ความสำคัญและความหมายของการทำงานเป็นทีม<br>- องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม<br>- กระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จ<br>- บทบาทของผู้นำทีมและสมาชิกในทีม<br>- บรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อฝึกฝนการทำงานเป็นทีม<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

2.5 การวัดและประเมินผล

2.5.1 ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.5.2 ประเมินผลการเขียนโครงการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม

2.5.3 ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม

2.5.4 ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการทำงานเป็นทีม

3. Module 3 เรื่อง สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

3.1 หลักการ

การบริหารงานบริหารคน หากขาดความเข้าใจในตน ขาดความเข้าใจในคน ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาก็อาจถือได้ว่าไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะไม่เข้าใจในความหลากหลายของสถานศึกษา บุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาจะไม่ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากมาย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน รวมถึงครูและบุคลากรในสถานศึกษา สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือความหลากหลายของบุคลากร ที่มีความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นภูมิหลัง ท่าทางส่วนตัว มุมมอง คุณค่า ความเชื่อ อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ภาษาวัฒนธรรม ศาสนา การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ประสบการณ์ ความคิด ความชอบ ความสนใจ หากผู้บริหารสถานศึกษามี “สมรรถนะทางวัฒนธรรม” คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน สถานศึกษาจะสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานได้

3.3 เนื้อหา

3.3.1 รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

3.3.2 เทคนิคการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

3.3.3 รูปแบบพฤติกรรมบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

3.3.4 ทักษะในการสื่อสาร

3.3.5 การสร้างสร้างความสัมพันธ์ผ่านวัฒนธรรมองค์กร

3.4 กระบวนการพัฒนาด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) : 16 ชั่วโมง | |
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม |
| การมอบหมายงาน (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนและนำเสนอโครงการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรม |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 5 ชั่วโมง | |
| การสอนงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมเรียนรู้เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม โดยการติดตามการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาของผู้ฝึกอบรมโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (ผู้สอนงาน) |
| การสร้างเครือข่าย (3 ชั่วโมง) | กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม โดยการเข้าร่วมการประชุมและหารือแลกเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 3 ชั่วโมง | |
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (3 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน<br>- เทคนิคการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร<br>- รูปแบบพฤติกรรมบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน<br>- ทักษะในการสื่อสาร<br>- การสร้างสร้างความสัมพันธ์ผ่านวัฒนธรรมองค์กร<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการสื่อสาร การปฏิบัติตนและการสร้างความสัมพันธ์<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

3.5 การวัดและประเมินผล

3.5.1 ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.5.2 ประเมินผลการเขียนโครงการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม

3.5.3 ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม

3.5.4 ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะทางวัฒนธรรม

4. Module 4. เรื่อง วิสัยทัศน์ (Visionary)

4.1 หลักการ

สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ แม้ต้องเผชิญกับโลกปัจจุบันที่ซับซ้อนและคลุมเครือ ด้วยการมีผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้นั้นล้วนแล้วต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในสถานศึกษาทั้งสิ้น คนที่สำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่สำคัญที่ต้องนำคนหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หากบุคลากรในองค์กรมีการประสานงานที่ดี มีความเข้าใจมีการสื่อสารเป้าหมายที่ดีให้ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนการทำงานให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นไปตามเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

4.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

4.3 เนื้อหา

4.3.1 ผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

4.3.2 ผู้นำกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

4.3.3 การสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

4.3.4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้นำ

4.3.5 การแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

4.4 กระบวนการด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

| **วิธีการพัฒนา** | **กิจกรรมในการพัฒนา** |
|---|---|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) : 17 ชั่วโมง | |
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในด้านวิสัยทัศน์ |
| การมอบหมายงาน (9 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนและนำเสนอโครงการ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 4 ชั่วโมง | |
| การสอนงาน (4 ชั่วโมง) | กิจกรรมเรียนรู้เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ โดยการติดตามการปฏิบัติงานด้านวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาของผู้ฝึกอบรมโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านวิสัยทัศน์ (ผู้สอนงาน) |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง | |
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- ผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์<br>- ผู้นำกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร<br>- การสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร<br>- การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้นำ<br>- การแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ การสร้าง การเผยแพร่และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

4.5 การวัดและประเมินผล

4.5.1 ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.5.2 ประเมินผลการเขียนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงานและโครงการ

4.5.3 ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านวิสัยทัศน์

4.5.4 ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์

**ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

1. การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ดังตาราง 21

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสม ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

| รายการประเมิน | ความเหมาะสม | | |
|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 1. หลักการ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |
| 2. วัตถุประสงค์ | 4.60 | 0.55 | มากที่สุด |
| 3. เนื้อหา | | | |
| 3.1 Module 1 : การจัดการความรู้ (Knowledge Management | 4.80 | 0.45 | มากที่สุด |
| 3.2 Module 2 : การทำงานเป็นทีม (Team work) | 4.60 | 0.55 | มากที่สุด |
| 3.3 Module 3 : สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | 4.60 | 0.55 | มากที่สุด |
| 3.4 Module 4 : วิสัยทัศน์ (Visionary) | 4.40 | 0.89 | มากที่สุด |
| | | | |

ตาราง 21 (ต่อ)

| รายการประเมิน | ความเหมาะสม | | |
|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 4. กระบวนการพัฒนา | | | |
| 4.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | 4.60 | 0.55 | มากที่สุด |
| 4.2 การมอบหมายงาน | 4.80 | 0.45 | มากที่สุด |
| 4.3 การสอนงาน | 4.60 | 0.55 | มากที่สุด |
| 4.4 การสร้างเครือข่าย | 4.80 | 0.45 | มากที่สุด |
| 4.5 การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | 4.80 | 0.45 | มากที่สุด |
| 5. การวัดและประเมินผล | | | |
| 5.1 ประเมินก่อนการพัฒนา | 4.60 | 0.54 | มากที่สุด |
| 5.2 ประเมินระหว่างการพัฒนา | 4.80 | 0.45 | มากที่สุด |
| 5.3 ประเมินหลังการพัฒนา | 4.80 | 0.45 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 4.70 | 0.49 | มากที่สุด |

จากตาราง 21 ชี้ให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในการนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

# บทที่ 5

## สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

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

**ความมุ่งหมายของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร
2. เพื่อออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

**สรุปผล**

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

ผู้วิจัยวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง เท่ากับ 0.41 0.40 และ 0.39 ตามลำดับ

**ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีองค์ประกอบของโปรแกรมทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งได้พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จำนวน 4 Module ประกอบด้วย Module 1 การจัดการความรู้ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม Module 4 วิสัยทัศน์ มีระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 90 ชั่วโมง โดยใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning model และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ 2) การมอบหมายงาน 3) การสอนงาน 4) การสร้างเครือข่าย 5) การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน และมีการวัดและประเมินผลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังการพัฒนา ซึ่งการประเมินความเหมาสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

**อภิปรายผล**

จากการศึกษาการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน มีสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับ

มากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ลำดับที่ 1 คือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ลำดับที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ และลำดับที่ 3 ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในแต่ละองค์ประกอบมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงที่ใกล้เคียงกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการจัดการความรู้ มีความจำเป็นในการพัฒนาใกล้เคียงกันหรือเท่ากัน อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า ในการจะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์และจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษานั้นมีความสำคัญ มีจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hogan และ Thomas (2014) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนว่า เป็นความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในลักษณะที่ทั้งมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เมื่อเวลาผ่านไปแนวทางการมีภาวะผู้นำรูปแบบนี้ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทขององค์กร รวมถึงมีความสามารถในการปรับแนวทางการดำเนินงานของตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่า คือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสันติ ชัยชนะ (2556) ที่ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อธิบายว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างความกลมเกลียว ด้านการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมและด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของอานนท์ แสนแก้ว (2558) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) การสร้างความกลมเกลียว 2) การจัดการความรู้ 3) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม 4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างความกลมเกลียว ด้านการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และระดับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จากข้อมูลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้มาออกแบบ และสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การจัดการความรู้ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม และ Module 4 วิสัยทัศน์ และจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงขององค์ของประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง เท่ากับ 0.41, 0.40 และ 0.39 ตามลำดับ จึงนำมาออกแบบ และสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการ 70:20:10 Learning Model ในการพัฒนา และมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตามสังเกตแม่แบบ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างเครือข่าย และการฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติการ มีระยะเวลาทั้งหมด 90 ชั่วโมง และกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาแต่ละโมดูลใกล้เคียงกันเนื่องจากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมีค่าใกล้เคียงกัน ค่าแตกต่างกันเพียงองค์ประกอบละ 0.01 ได้แก่ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ใช้เวลาในพัฒนา 24 ชั่วโมง ด้านการทำงานเป็นทีม ใช้เวลาในการพัฒนา 23 ชั่วโมง ด้านวิสัยทัศน์ ใช้เวลาในการพัฒนา 23 ชั่วโมง และด้านการจัดการความรู้ ใช้เวลาในพัฒนา 20 ชั่วโมง กล่าวได้ว่าทุกองค์ประกอบมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทุกองค์ประกอบ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยรวม

มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.70 ทั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเสริมสร้างในด้านความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกนกอร กวานสุพรรณ และคณะ (2560) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ แนวคิดพื้นฐาน หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การประเมินผล มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวุฒิ อันปัญญา (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปว่ามีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการและคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม เนื้อหาการพัฒนาแต่ละโมดูล และส่วนที่ 3 การประเมินผล และพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**ข้อเสนอแนะ**

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าใกล้เคียงกัน แต่เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ควรเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมและด้านวิสัยทัศน์

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เป็นโปรแกรมที่มีโดยรวมมีความเหมาะสม

อยู่ในระดับมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในด้านหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำโปรแกรมดังกล่าวนี้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจจะปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเรื่องโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการอื่นที่แตกต่างหลากหลาย

2.2 ควรมีการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ศึกษานิเทศก์หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา

2.3 ควรศึกษากับกลุ่มประชากรในสถานที่อื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมี บริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน และมีขอบเขตที่กว้างขึ้น

2.4 ควรมีการวิจัยการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เวลา 1 ปี เพื่อนำผลของการวิจัยมาพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมต่อไป

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

# บรรณานุกรม

**บรรณานุกรม**


กนกอร กวานสุพรรณ และคณะ. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการเรียนตามแนวคิดการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญาและการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองสำหรับนิสิตระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 1-13.

จริยา ปันทวังกูร และกิตติศักดิ์ ดียา. (2563). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการและการวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 10(3), 290-304.

เจริญ ภู่วิจิตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาในโลกยุคปัจจุบัน.* [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20220906-1.pdf. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 ธันวาคม 2566].

ชาญชัย อาจินสมาจารย์. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์การ.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ดนัย เทียนพุฒ. (2541). ประเมินผลงานระบบ 360. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 11(1), 28-49.

นฤมล เพ็ญศิริวรรณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุด. *วารสาร มจร. มนุษศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(2), 117-125.

นลวัชร์ ขุนลา และเกษราภรณ์ สุตตาพงค์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหาร*, 35(1), 133-141.

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นาการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสานักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นันทรัตน์ เจิรญกุล. (2552). การจัดการความรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 21(1), 13-26.

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

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

บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป. *วารสารบริการวิชาการสถาบันอุดมศึกษาไทยรับใช้สังคม*, 3(2), 1-19.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2565). *สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

พัชรา วาณิชวศิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2561). ผู้นำองค์กรในยุค VUCA. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 24(3), 450-458.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). *ผู้นำกับการจัดการความเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิสิฐ สอนละ และคณะ. (2551). *การพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีม ให้แก่นักศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมื่แสน. (2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภารดี อนันต์นาวี. (2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชนี พจนา. (2561). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก: การพัฒนาและทดสอบโมเดลสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย

รุ่งทิวา แย้มรุ่ง และคณะ (2565). ยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกกับความท้าทายในการพัฒนาเด็กปฐมวัย. *วารสารคหเศษฐศาสตร์*, 65(2), 1-13. https://thea.or.th/wp-content/uploads/2023/06/01.

วรวุฒิ อันปัญญา และคณะ (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*., 9(6), 2570-2585, https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/250688/170703.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : ธนรัชการพิมพ์

ศานตมล แสงพล และคณะ. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 11(2), 229-243.

ศิริพันธุ์ ศิริพันธุ์ และประณีต ส่งวัฒนา. (2557). วิธีการสอนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะทางวัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาลตามแนวคิดทฤษฎีของ แคมพินฮา-บาโคท. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 6(1), 146-157. http://journal.pnu.ac.th/.

สนุก สิงห์มาตร และคณะ. (2560). *คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21*. มหาสารคาม : คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สันติ ชัยชนะ. (2556). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และประยุทธ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. (2564). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2565 -2567*. [ออนไลน์]. ได้จาก : https://www.secondary28.go.th/?page_id=1703. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2565].

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2565 เรื่องนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักพัฒนาบุคลากร. (2564). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non Classroom training)*. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาและฝึกอบรม สำนักพัฒนาบุคลากร.

สุดศิริ หิรัญชุณหะ และคณะ. (2552). การรับรู้สมรรถนะทางวัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาลและอาจารย์ในการดูแลผู้ใช้บริการที่ มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม. *วารสารสภาการพยาบาล*, 24(1), 99–111.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ*, 13(2), 169-182.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุค: Thailand 4.0*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโลโลยีอีสเทิร์น,* 17(2), 28-40.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานนท์ แสนแก้ว. (2558). *ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อุบลรัตน์ วิเชียร และคณะ. (2562). รูปแบบบทเรียน E-learning สำหรับนักศึกษาผ่านระบบเครือข่าย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 11(1), 231-242.

Achua, C.F. and Lussier, R.N. (2013). *Effectiveness Leadership*. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.

Auerbach, S. (2009). Walking the walk: Portraits in leadership in family engagement in urban schools. *The School Community* Journal, 19(1), 9–31.

Bailey, M.J. and Clarke, S.R. (2006). Predicting the match outcome in one day international cricket matches, while the game is in progress. *Journal of Sports Science and Medicine*, 5(4), 480-487.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Pola Alto, California : Consulting Psychologists Press.

Bennett, M.J. (2011). *Conference Workshop: Developing Intercultural Competence For International Education Faculty and Staff*. San Francisco, CA. : Presented to the Association of International Education Administrators.

Berke, D, Kossler, M.E. and Wakefield, M. (2008). *Developing leadership talent*. San Francisco, CA : Pfeiffer.

Berke, D.L. and Kossler, M.E. (2013). Leadership development: A review of industry best practices and recommendations. *Journal of Management Development*, 32(10), 1053-1079.

Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1985). *The Managerial Grid*. Houston, TX : Gulf Publishing.

Bradberry, T. (2016). *9 Things Truly Passionate People Do Differently*. [online]. Available from : https://www.linkedin.com/pulse/critical-things-passionate-people-dodifferently-dr-travis-bradberry?trk=Yahoo_News. [accessed 16 June 2023].

Braton, J., Grint, K. and Nelson, D.L. (2005). *Organizational leadership*. Mason, OH : South-Western Publishing.

Buckingham, M. and Goodall, A. (2015). *Reinventing performance management. Harvard Business Review*. [online]. Available from : https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management. [accessed 16 June 2023].

Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon, UK : Multilingual Matters.

Byram, M. (2000). Assessing intercultural competence in language teaching. *Sprogforum*, 18(6), 8–13.

Byram, M. and Fleming, M. (1998). *Language learning in intercultural perspective Approaches through drama and ethnography*. Cambridge : Cambridge University Press.

Casiello, A.R. (2019). *ADAPTIVE LEADERSHIP APPROACHES IN ONLINE EDUCATION: A STUDY OF TRUST CREATION AND CHANGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION*. Ph.D. Thesis, Old Domainion University.

Chemers, M.M. (2003). Leadership effectiveness: Functional, constructivist, and empirical perspectives. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power* (pp. 5-17). London : SAGE.

Clarke, M. (2008). *Language Teacher Identities: Co-Constructing Discourse and Community*. Clevedon : Multilingual Matters.

Crane, R.B. (2022). *Adaptive Leadership Practices*: *High School Leadership in Maine During the COVID-19 Crisis.* Ed.D. Thesis, University of Maine.

Daft, R.L. (2008). *Leadership experience*. Mason, OH : South-Westurn Cengage Learning.

Daft, R.L. (2011). *Your Inner CEO: Lead with Your Best Wisdo*m. New York : Free Pres.

Daft, R.L. (2015). *The leadership experience*. New Tech Park, Singapore : Cengage Learning Asia.

Dejnozka, E.L. (1983). *Educational administration glossary.* Westport, CT : Greenwood

Derue, D.S. and others. (2011). Trait and behavioral theories-of leadership: An integration and: meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 4(1), 7-52.

Diller, J.V. and Moule, J. (2005). *Cultural Competency: a primer for educators*. Belmont, CA : Thomson Wadsworth.

Dubrin, A.J. (2007). *Leadership*. Boston, MA : Houghton Mifflin.

Dubrin, A.J. (2010). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. 6th ed. Houghton Mifflin, Boston : South-Western Cengage Learning.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership effectiveness.* New York : McGraw-Hill.

Glover, J. and Friedman, H.L. (2015). *Transcultural competence: Navigating cultural differences in the global community.* Washington, DC. : American Psychological Association.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 78-90.

Goleman, D. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership*. London : Little, Brown and Company.

Goode, H., McGennisken, R. and Rutherford, E. (2021). An Adaptive Leadership Response to Unprecedented Change *ISEA.,* 49(1), 36-42.

Hackman, J.R. (2012). What makes for a great team?. *American psychologist*, 67(4), 254.

Haron, M.Z. and others. (2022). ADAPTIVE LEADERSHIP: LEADING THE CHANGE OF THE COVID-19 ENDEMIC ERA. *International Journal of Mechanical Engineering Education,* 7(4), 40-46.

Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Heifetz, R.A., Grashow, A. and Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston : Harvard Business Press.

Hemphill, J.K. and Coons, A.E. (1957). Development Of the Leader Behavior Description Questionnaire, In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus, OH : Bureau of Business Research, The Ohio State University.

Hersey, P. and Blacnchard, K.H. (1969). Life cycle theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3er Edition-Utilizing Human Resources*. New Jersey *:* Prentice Hall.

Hogan, R. and Thomas, J. (2014). Adaptive leadership: Leveraging individual differences to maximize organizational outcomes. In S. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 93-105). Oxford : Oxford University Press.

Hogan, T.J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 55–61.

Horwitz, E.K. (2010). Foreign and second language anxiety. *Language Teaching*, 43, 154-167.

Huges, R.L., Grinnett, R.C. and Curphy, G.J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston, MA : McGraw Hill-Irwin.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass. : Harvard Business Press.

Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

Lamoureux, K. (2008). Developing Leaders. *Leadership Excellence*, 25(7), 11-12, July.

Larson, C.E. and LaFosto, F.M.J. (1987). *Team excellence survey*. Denver, CO : Authors.

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

Leskiw, S.L. and Singh, K. (2007). 'Leadership development: learning from best practices'. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 444-464.

Lewin, K., Lippett, R. and White, R.K. (1939). Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.

Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York : McGraw–Hill.

London, T. (2019). *Adaptive leadership: The ultimate guide to mastering your leadership effectiveness.* New York : Independently published.

Lovett, M., Hebert, D. and McAlister, K. (2023). Adaptive leadership in educator preparation: A statewide case study. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 4(1), 153-159. https://dx.doi.org/10.52547/johepal.4.1.153

Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2013). *Leadership: Theory, Application, & Skill development.* Singapore : Cengage learning Asia.

Maxwell, J.C. (2013). *The 5 Levels of Leadership*. New York : Center Stress.

Mintzberg, H. (1983). *Structure In Fives : Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *Knowledge creating company*. New York : Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Patton, M. (2011). *Developmental Evaluation Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York : Guilford.

Popper, M. and Lipshitz, R. (1993). Putting Leadership Theory to Work: A Conceptual Framework for Theory-based Leadership Development. *Leadership and Organization Development Journal*, *14*(7), 23-27.

Randall, L.M. and Coakley, L.A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335. https://doi.org/10.1108/01437730710752201.

Razik, T.A. and Swanson, A.D. (2001). *Fundamental Concepts* of *Educational*. Leadership. 2nd ed. New Jersy : Merrill Prentice-Hall.

Ross, K.G. (2008). *Toward an operational definition of cross-cultural competence from interview data*. Florida : Defense Equal Opportunity Management Institute (DEOMI).

Rossi, P., Freeman, H. and Lipsey, M. (1999). *Evaluation: A systematic approach*. 6th ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Society for Human Resource Management. (2010). *Global talent for competitive advantage*. [online]. Available from : http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/10-0489%20Research_Quarterly_Q3_FNL.pdf. [accessed 12 June 2023].

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature.* New York : Free Press.

Thomas, D.R. (2003). A general inductive approach for qualitative data analysis. *American Journal of Evaluation*, 27, 237.

Tushman, M.L. (2016). Both/and *leadership*. *Harvard Business Review*, 94(5), 1-8.

Tushman, M.L. and O'Reilly III, C.A. (2007). Research and relevance: Implications of past and present research for the future of organization studies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 779-790.

Weiss R. (1998). The Provision of Social Relationships, In *Doing Undo other, Edited by Zick, Robin*. New Jersey : Prentice-Hall.

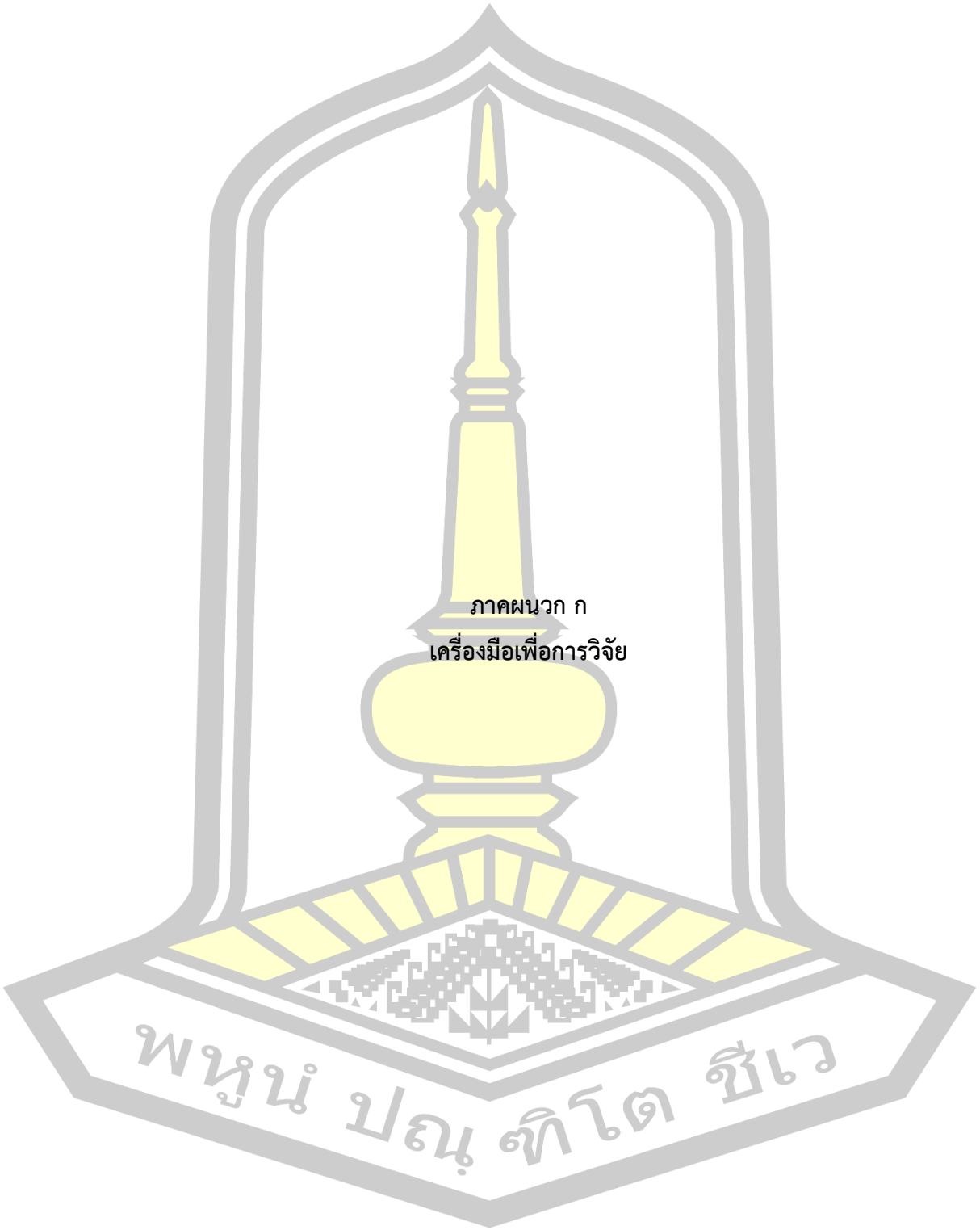
Wiig, K. (1999). *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History, Knowledge Management*. Oxford, UK : Butterworth-Heinemann.

Yulk, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

# ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

**เครื่องมือเพื่อการวิจัย**

**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสำหรับการวิจัย**

**เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

---

**<u>คำชี้แจง</u>**

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ

2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์หรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

3. กรณีที่ท่านเห็นว่าข้อคำถามนั้นควรมีการปรับปรุงแก้ไขการใช้สำนวนภาษา กรุณาให้ข้อเสนอแนะในช่องขวามือสุดของข้อคำถามรายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นรมน ศรีตระบุตร

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเกี่ยวข้องกับความสามารถในการระบุและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการคิด การทำ กล้าทดลองและเสี่ยง เพื่อหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการคาดการณ์และจัดการการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาและใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่
1. การจัดการความรู้ 2. การทำงานเป็นทีม 3. สมรรถนะทางวัฒนธรรม 4. วิสัยทัศน์

**องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management )**

นิยามศัพท์ การจัดการความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างองค์ความรู้โดยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษา

| ข้อที่ | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองได้ | | | | |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากรในสถานศึกษาได้ | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้จากตนเองและบุคลากรในสถานศึกษามาสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้ | | | | |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นมาเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพได้ | | | | |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา | | | | |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้มาใช้ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา | | | | |

**องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management )**

นิยามศัพท์ การจัดการความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ โดยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษา

| ข้อที่ | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษานำองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง | | | | |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้ | | | | |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ นำองค์ความรู้มาใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | | | | |
| 10 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ นำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของสถานศึกษา | | | | |

**องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Team work)**

นิยามศัพท์ การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานร่วมกันกับบุคคลสองคนขึ้นไปโดยทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ที่ผู้นำร่วมกับสมาชิกกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของสมาชิก สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี | | | | |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย | | | | |

**องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Team work)**

นิยามศัพท์ การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานร่วมกันกับบุคคลสองคนขึ้นไปโดยทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ที่ผู้นำร่วมกับสมาชิกกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของสมาชิก สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุในทิศทางและจุดหมายอย่างเป็นระบบ | | | | |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานแก่ครูในสถานศึกษา | | | | |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสร้างความสามัคคี รักใคร่กลมเกลียว ในสถานศึกษา | | | | |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย | | | | |

**องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)**

นิยามศัพท์ สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมประจำชาติของตนเอง | | | | |

**องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)**

นิยามศัพท์ สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อมีการขัดแย้งกับบุคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างของคนในสังคม | | | | |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษารู้สึกได้ทันทีเมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | | | | |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | | | | |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการยอมรับและให้เกียรติแก่บุคคลที่วัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | | | | |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้และปรับตนเองได้เมื่ออยู่ในสังคมที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม | | | | |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาปรับวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ | | | | |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาปรับพฤติกรรมตนเองให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ | | | | |
| 10 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาษาประจำชาติของตนเองสื่อสารได้เป็นอย่างดี | | | | |
| 11 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากตนเองได้ เช่น คนในท้องถิ่น | | | | |

**องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)**

นิยามศัพท์ สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 12 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสนทนา สื่อสารกับบุคคลที่มีความเชื่อหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตน | | | | |
| 13 | ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพและให้เกียรติคนทุกคน | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสถานศึกษายินดีในการทำงานร่วมกันกับคนที่แตกต่างทางวัฒนธรรม | | | | |
| 15 | ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างวัฒนธรรมด้วยความเต็มใจ | | | | |
| 16 | ผู้บริหารสถานศึกษาทักทาย มีปฏิสัมพันธ์ได้กับคนทุกวัฒนธรรม | | | | |

**องค์ประกอบที่ 4 วิสัยทัศน์ (Visionary)**

นิยามศัพท์ วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์ กำหนดทิศทางขององค์การ สามารถสร้างเป้าหมาย ที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ของสถานศึกษาได้ | | | | |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของสถานศึกษาได้ | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องสภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคตได้ | | | | |

**องค์ประกอบที่ 4 วิสัยทัศน์ (Visionary)**

นิยามศัพท์ วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์ กำหนดทิศทางขององค์การ สามารถสร้างเป้าหมาย ที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ผลการพิจารณา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน | | | | |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา | | | | |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ | | | | |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับร่วมกัน | | | | |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรภายนอกสถานศึกษาให้การยอมรับ | | | | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ**

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....(ผู้ประเมิน)

(.....)

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

---

**<u>คำชี้แจง</u>**

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลที่สำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จำนวน ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง มีความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้จะถือว่าเป็นความลับ และ ไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นรมน ศรีตระบุตร

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ตำแหน่ง ☐ ครู ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

ประสบการณ์ทำงาน ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 5-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 15-20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป

วุฒิการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

ขนาดสถานศึกษา ☐ ขนาดเล็ก ☐ ขนาดกลาง ☐ ขนาดใหญ่ ☐ ขนาดใหญ่พิเศษ

**ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**

คำชี้แจง โปรดอ่านคำถามแต่ละข้อ เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วระบุเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

| ข้อ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** | | | | | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความเชี่ยวชาญของตนเองได้ | | | | | | | | | | |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ | | | | | | | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากการศึกษาข้อมูลในแหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต | | | | | | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความเชี่ยวชาญของตน | | | | | | | | | | |

| ข้อ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น การอบรม สัมมนา | | | | | | | | | | |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีการจัดเก็บองค์ความรู้มาจัดหมวดหมู่ได้อย่างชัดเจน | | | | | | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำองค์ความรู้ที่จัดหมวดหมู่ไว้มาพัฒนาเป็นระบบข้อมูล เช่น เว็บไซต์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ | | | | | | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ความรู้ต่างๆ ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย | | | | | | | | | | |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้ได้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ วารสารประชาสัมพันธ์ | | | | | | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำสถานศึกษาเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายกับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | | | | | | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 13 | ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้มาใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| **2. การทำงานเป็นทีม (Team Work)** | | | | | | | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากครูในการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | | |
| 15 | ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากบุคลากรในสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 16 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ | | | | | | | | | | |

| ข้อ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 18 | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการประชุมวางแผนการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจนร่วมกัน | | | | | | | | | | |
| 19 | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรในการทำงานทุกครั้ง | | | | | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 21 | ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ | | | | | | | | | | |
| 22 | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานแก่ครูในสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 23 | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นหรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาเพื่อให้ความรู้ | | | | | | | | | | |
| 24 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี รักใคร่กลมเกลียว ในสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 25 | ผู้บริหารสถานศึกษาชื่นชมและให้กำลังในการทำงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอยู่เสมอ | | | | | | | | | | |
| 26 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ | | | | | | | | | | |
| 27 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีของสถานที่ปฏิบัติงาน | | | | | | | | | | |
| **3. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)** | | | | | | | | | | | |
| 28 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมประจำชาติของตนเอง | | | | | | | | | | |

| ข้อ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อมีการขัดแย้งกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม | | | | | | | | | | |
| 30 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างของคนในสังคม | | | | | | | | | | |
| 31 | ผู้บริหารสถานศึกษารู้สึกได้ทันทีเมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | | | | | | | | | | |
| 32 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | | | | | | | | | | |
| 33 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการยอมรับและให้เกียรติแก่บุคคลที่วัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | | | | | | | | | | |
| 34 | ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้และปรับตนเองได้เมื่ออยู่ในสังคมที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม | | | | | | | | | | |
| 35 | ผู้บริหารสถานศึกษาปรับวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม | | | | | | | | | | |
| 36 | ผู้บริหารสถานศึกษาปรับพฤติกรรมตนเองให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ | | | | | | | | | | |
| 37 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาษาประจำชาติของตนเองสื่อสารได้เป็นอย่างดี | | | | | | | | | | |
| 38 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากตนเองได้ เช่น คนในท้องถิ่น ชาวต่างชาติ | | | | | | | | | | |
| 39 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสนทนา สื่อสารกับบุคคลทีมีความเชื่อหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตน | | | | | | | | | | |
| 40 | ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพและให้เกียรติคนทุกคน | | | | | | | | | | |

| ข้อ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 41 | ผู้บริหารสถานศึกษายินดีในการทำงานร่วมกันกับคนที่แตกต่างทางวัฒนธรรม | | | | | | | | | | |
| 42 | ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างวัฒนธรรมด้วยความเต็มใจ | | | | | | | | | | |
| **4. วิสัยทัศน์ (Visionary)** | | | | | | | | | | | |
| 43 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 44 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 45 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องสภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต | | | | | | | | | | |
| 46 | ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน | | | | | | | | | | |
| 47 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 48 | ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 49 | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับร่วมกัน | | | | | | | | | | |
| 50 | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรภายนอกสถานศึกษาให้การยอมรับ | | | | | | | | | | |

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**

**เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

---

**<u>คำชี้แจง</u>**

1. แบบสัมภาษณ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนรมน ศรีตระบุตร

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุน ปณฺฑิโต ชีวา

**ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

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

2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....

3. วันเดือนปีที่ทำการสัมภาษณ์.....

4. ผู้สัมภาษณ์ .....

**ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์**

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ควรปฏิบัติอย่างไร

1. องค์ประกอบของโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. หลักการในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีว

3. วิธีการพัฒนาการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการอย่างไร และควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการอย่างไร และควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. วิธีการพัฒนาการสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการอย่างไร และควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

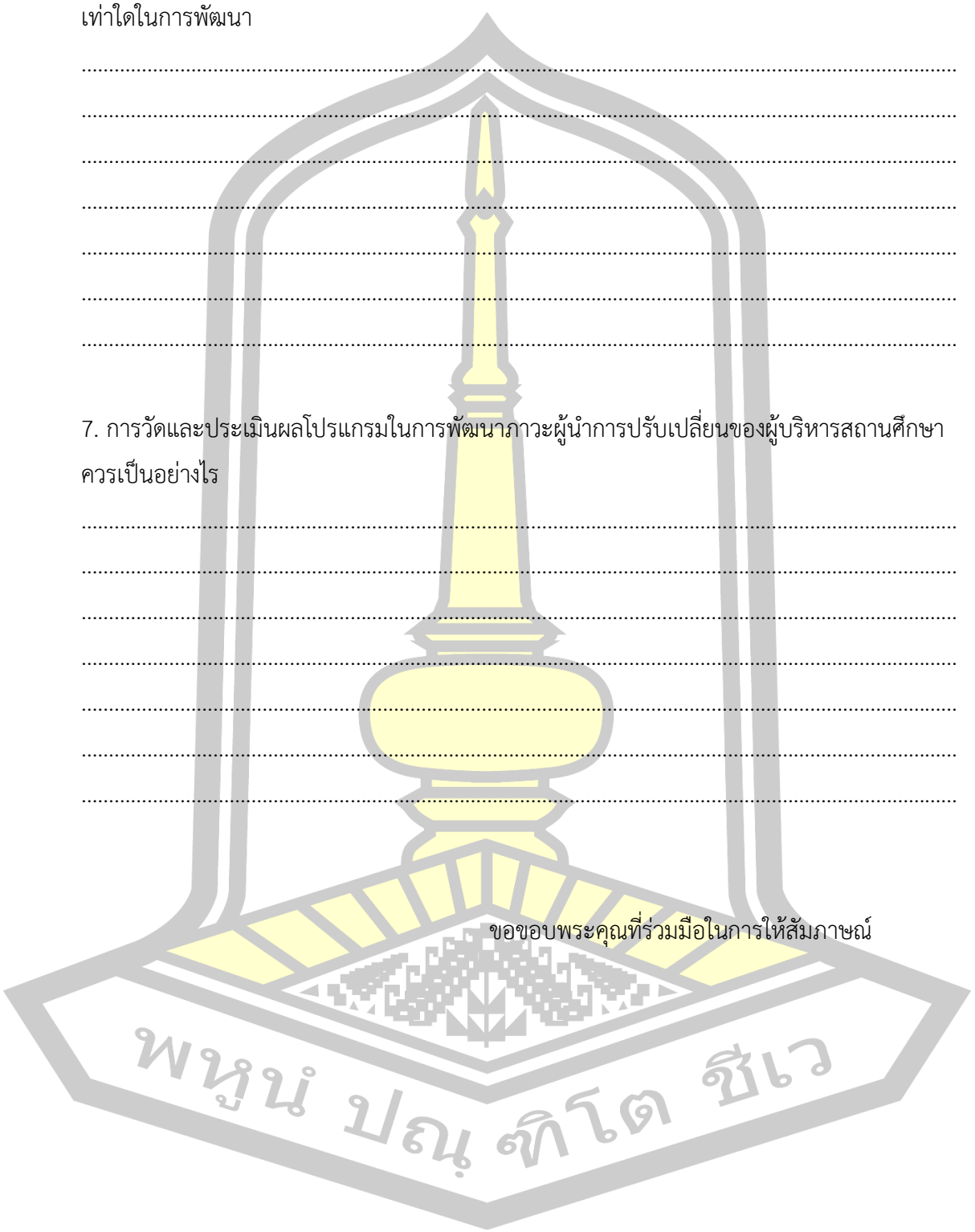
6. วิธีการพัฒนาการวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการอย่างไร และควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการพัฒนา

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. การวัดและประเมินผลโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณที่ร่วมมือในการให้สัมภาษณ์



# แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

แบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยแบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น ซึ่งแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความที่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสม ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนรมน ศรีตระบุตร
นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ**

ชื่อ-สกุล ผู้ตอบแบบประเมิน.....

ตำแหน่งทางการบริหาร.....

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

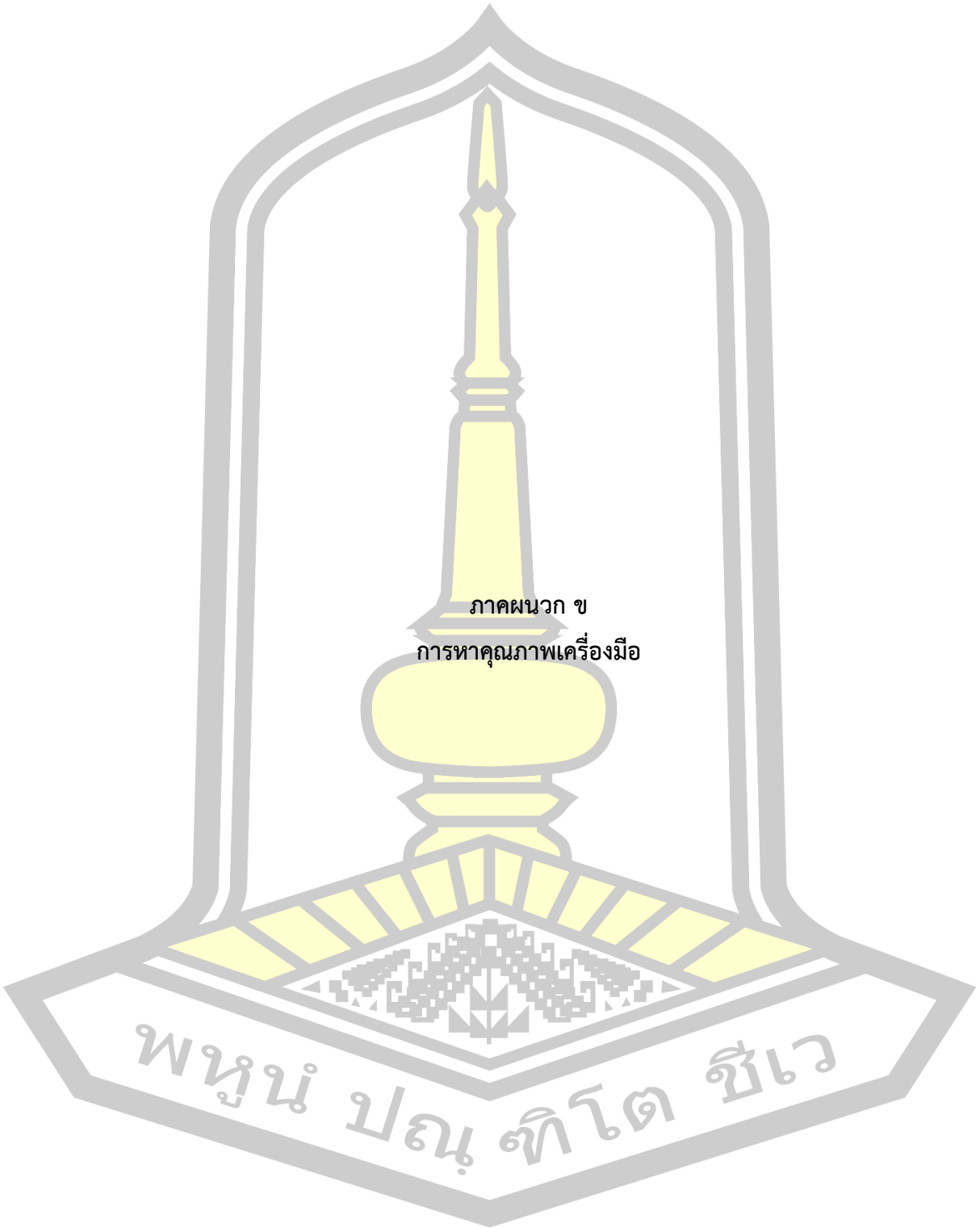
**ตอนที่ 2 ความเหมาะสม ของโปรแกรมในเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

**คำชี้แจง** : ให้ท่านทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับคะแนนที่ท่านคิดว่ามีความเหมาะสม

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. หลักการ | | | | | |
| 2. วัตถุประสงค์ | | | | | |
| 3. เนื้อหา<br>3.1 Module 1 : การจัดการความรู้ (Knowledge Management | | | | | |
| 3.2 Module 2 : การทำงานเป็นทีม (Team work) | | | | | |
| 3.3 Module 3 : สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | | | | | |
| 3.4 Module 4 : วิสัยทัศน์ (Visionary) | | | | | |
| 4. กระบวนการพัฒนา | | | | | |
| 4.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | | | | | |
| 4.2 การมอบหมายงาน | | | | | |
| 4.3 การสอนงาน | | | | | |
| 4.4 การสร้างเครือข่าย | | | | | |
| 4.5 การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 5. การประเมินผล | | | | | |
| 5.1 ประเมินก่อนการพัฒนา | | | | | |
| 5.2 ประเมินระหว่างการพัฒนา | | | | | |
| 5.3 ประเมินหลังการพัฒนา | | | | | |

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)




**ภาคผนวก ข**
**การหาคุณภาพเครื่องมือ**

**ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสำหรับการวิจัย**
**เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา**
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

ตาราง 22 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสำหรับการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นาการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | $\Sigma R$ | IOC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| **องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้** | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความเชี่ยวชาญของตนเองได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากการศึกษาข้อมูลในแหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความเชี่ยวชาญของตน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น การอบรม สัมมนา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | | | | | | | |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | $\Sigma R$ | IOC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| **องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้** | | | | | | | |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีการจัดเก็บองค์ความรู้มาจัดหมวดหมู่ได้อย่างชัดเจน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำองค์ความรู้ที่จัดหมวดหมู่ไว้ มาพัฒนาเป็นระบบข้อมูล เช่น เว็บไซต์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ความรู้ต่าง ๆ ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้ได้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ วารสารประชาสัมพันธ์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำสถานศึกษาเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายกับสถานศึกษาอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 12. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | $\sum R$ | IOC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 13. ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้มาใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| **องค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม** | | | | | | | |
| 14. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากครูในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 15. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากบุคลากรในสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| 16. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 17. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| 18. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการประชุมวางแผนการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจนร่วมกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 19. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรในการทำงานทุกครั้ง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 20. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | $\Sigma R$ | IOC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 21. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 22. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานแก่ครูในสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 0.80 |
| 23. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นหรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาเพื่อให้ความรู้ | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 0.80 |
| 24. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี รักใคร่กลมเกลียว ในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 25. ผู้บริหารสถานศึกษาชื่นชมและให้กำลังในการทำงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอยู่เสมอ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 26. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 27. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีของสถานที่ปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | $\Sigma R$ | IOC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| **องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม** | | | | | | | |
| 28. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมประจำชาติของตนเอง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 29. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อมีการขัดแย้งกับบุคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 0.80 |
| 30. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างของคนในสังคม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 31. ผู้บริหารสถานศึกษารู้สึกได้ทันทีเมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| 32. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 33. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการยอมรับและให้เกียรติแก่บุคคลที่วัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 0.80 |
| 34. ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้และปรับตนเองได้เมื่ออยู่ในสังคมที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | $\sum R$ | IOC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 35. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 36. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับพฤติกรรมตนเองให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 37. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาษาประจำชาติของตนเองสื่อสารได้เป็นอย่างดี | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 38. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากตนเองได้ เช่น คนในท้องถิ่น ชาวต่างชาติ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 39. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสนทนาสื่อสารกับบุคคลที่มีความเชื่อหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 40. ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพและให้เกียรติคนทุกคน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 41. ผู้บริหารสถานศึกษายินดีในการทำงานร่วมกันกับคนที่แตกต่างทางวัฒนธรรม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 42. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างวัฒนธรรมด้วยความเต็มใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| **องค์ประกอบที่ 4 ด้านวิสัยทัศน์** | | | | | | | |
| 43. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | | | | | | | |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | $\Sigma R$ | IOC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 44. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 45. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องสภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 46. ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นไปได้และชัดเจน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 47. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 48. ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 49. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับร่วมกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 50. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่บุคลากรภายนอกสถานศึกษาให้การยอมรับ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก ($r_{xy}$) | | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก ($r_{xy}$) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | สภาพที่พึงประสงค์ | | สภาพปัจจุบัน | สภาพที่พึงประสงค์ |
| 1 | 0.983 | 0.965 | 26 | 0.982 | .965 |
| 2 | 0.983 | 0.964 | 27 | 0.983 | .964 |
| 3 | 0.983 | 0.965 | 28 | 0.982 | .964 |
| 4 | 0.983 | 0.965 | 29 | 0.983 | .964 |
| 5 | 0.983 | 0.965 | 30 | 0.983 | .964 |
| 6 | 0.982 | 0.965 | 31 | 0.983 | .964 |
| 7 | 0.983 | 0.965 | 32 | 0.983 | .964 |
| 8 | 0.983 | 0.964 | 33 | 0.982 | .964 |
| 9 | 0.983 | 0.963 | 34 | 0.982 | .964 |
| 10 | 0.983 | 0.963 | 35 | 0.982 | .963 |
| 11 | 0.983 | 0.966 | 36 | 0.982 | .963 |
| 12 | 0.982 | 0.964 | 37 | 0.983 | .964 |
| 13 | 0.983 | 0.964 | 38 | 0.982 | .963 |
| 14 | 0.983 | 0.965 | 39 | 0.983 | .963 |
| 15 | 0.983 | 0.965 | 40 | 0.982 | .963 |
| 16 | 0.982 | 0.964 | 41 | 0.982 | .963 |
| 17 | 0.983 | 0.963 | 42 | 0.982 | .964 |
| 18 | 0.983 | 0.963 | 43 | 0.982 | .964 |
| 19 | 0.983 | 0.963 | 44 | 0.983 | .964 |
| 20 | 0.982 | 0.963 | 45 | 0.982 | .963 |
| 21 | 0.983 | 0.965 | 46 | 0.983 | .964 |
| 22 | 0.983 | 0.964 | 47 | 0.982 | .963 |
| 23 | 0.983 | 0.968 | 48 | 0.982 | .964 |
| 24 | 0.983 | 0.964 | 49 | 0.982 | .963 |
| 25 | 0.983 | 0.965 | 50 | 0.982 | .963 |

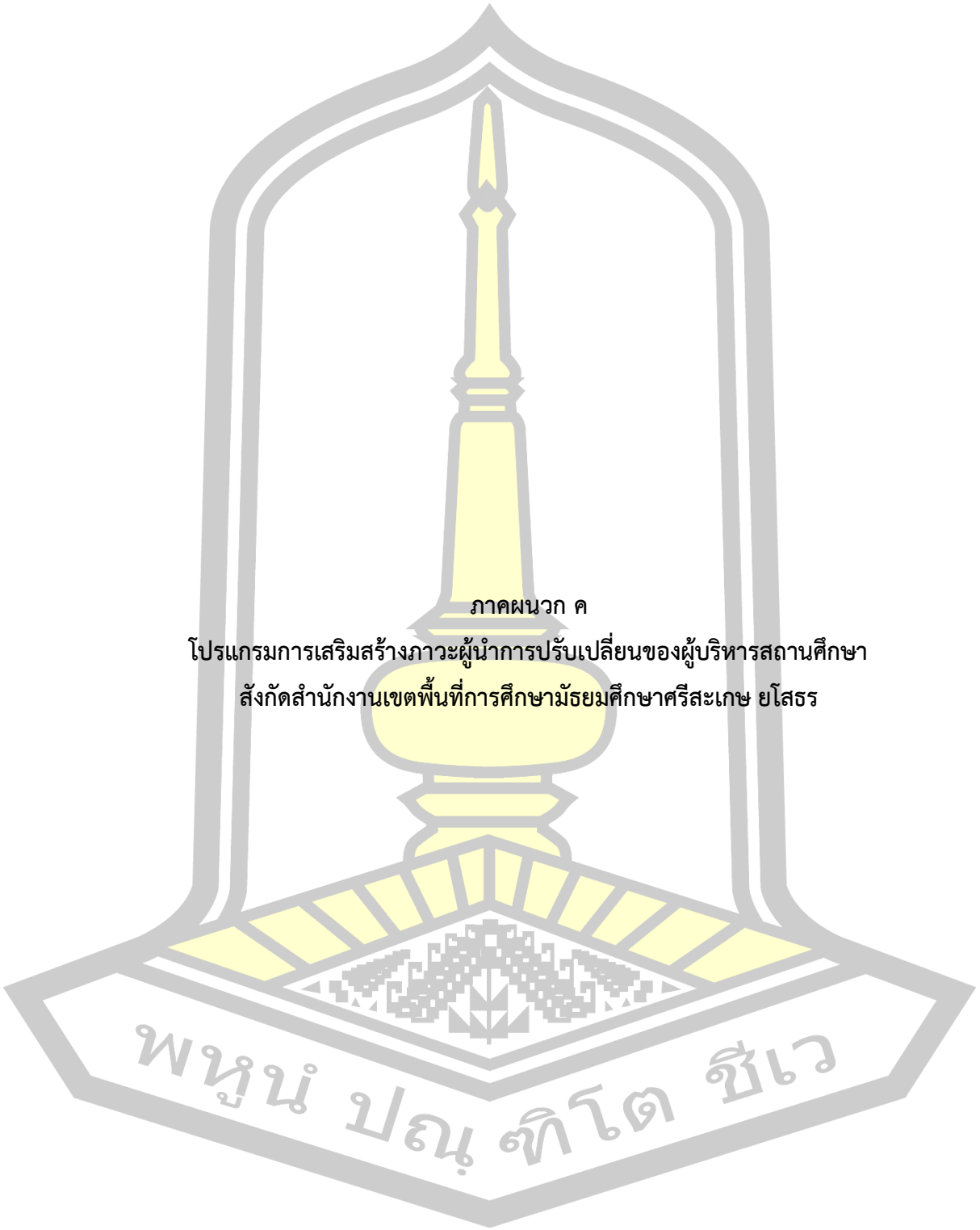
ตาราง 24 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

| Reliability Statistics | |
|---|---|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| 0.983 | 50 |

ตาราง 25 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

| Reliability Statistics | |
|---|---|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| 0.965 | 50 |

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว




# ภาคผนวก ค

## โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

# โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

# Program to Adaptive Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothon

**จัดทำโดย**

**นรมน ศรีตระบุตร**

**นิสิตระดับปริญญาโท**

**สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา**

**โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร**

**ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา**

**ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

# คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จัดทำขึ้นโดยมี วัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นคู่มือในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เนื้อหาข้อมูลในเล่มนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา หลักการในการพัฒนา และการวัดและการประเมิน ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งจะเป็นรายละเอียดของแต่ละ Module ประกอบด้วย Module 1 การจัดการความรู้ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม และ Module 4 วิสัยทัศน์ และภาคผนวก ประกอบด้วย ใบความรู้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ก่อน–หลังการพัฒนา)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเล่มนี้ สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา ที่สนใจสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและก่อนให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

นรมน ศรีตระบุตร
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

# สารบัญ

**ส่วนที่ 1 บทนำ**

หลักการ..... 2
วัตถุประสงค์..... 2
เนื้อหา..... 3
กระบวนการพัฒนา..... 4
การประเมินผล..... 6

**ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

Module 1 การจัดการความรู้..... 8
Module 2 การทำงานเป็นทีม..... 24
Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม..... 31
Module 4 วิสัยทัศน์..... 38

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

# ส่วนที่ 1
# บทนำ

## หลักการ

ในยุคที่เรียกว่า VUCA World โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนแนวทางของสถานศึกษาให้เตรียมพร้อมรับมือต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการตัดสินใจในการขับเคลื่อนของสถานศึกษา และยังเป็นผู้กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาไม่ว่าจะในทิศทางที่ดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นในสถานการณ์ของโลกผันผวน (VUCA World) ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษา จำเป็นที่จะต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ และสมรรถนะ โดยมีความสามารถในการนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและอยู่รอดได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สามารถคาดการณ์และจัดการการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการ ของการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร

2. เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์

3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

**เนื้อหา**

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

1. เรื่องที่ 1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) : Module 1

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษาโดยการจัดกิจกรรมอบรมพร้อมการปฏิบัติการ การติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดี การมอบหมายงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การสอนงานจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

2. เรื่องที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Team work) : Module 2

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับ การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบการส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของบุคลากรในวถานศึกษา สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยการจัดกิจกรรมอบรมพร้อมการปฏิบัติการ การติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดีการมอบหมายงานกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายการทำงาน

3. เรื่องที่ 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) : Module 3

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับ สมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน โดยการจัดกิจกรรมการติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดี การมอบหมายงาน การอบรมพร้อมการปฏิบัติการ และการสอนงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และเป็นต้นแบบ

4. เรื่องที่ 4 วิสัยทัศน์ (Visionary) : Module 4

เนื้อหาในโมดูลนี้พัฒนให้ผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ การทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการจัดกิจกรรมโดยการจัดกิจกรรมอบรมพร้อมการปฏิบัติการ การติดตามสังเกตจากแม่แบบที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่ดี การมอบหมายงานเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ การสอนงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และเป็นต้นแบบ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

**กระบวนการพัฒนา**

**1. หลักการพัฒนา**

จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ Lawson (2008) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) พัชรา วาณิชวศิน (2560) สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ

1. 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (70% Learning Model)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะนำเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ได้รับรู้นำไปสู่การจดจำ และการแสดงพฤติกรรมนั้น เปรียบดังแนวทางหรือสะพานเชื่อม (Experience is the Bridge) ระหว่างการปฏิบัติ (Practice) และแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎี (Concept/Theory) ที่บุคคลมีอยู่แล้วหรือได้รับเพิ่ม ทำให้เกิดการรับรู้หรือประสบการณ์ที่สั่งสมเพิ่มขึ้นจึงนำไปสู่การเรียนรู้ การเลียนแบบ และการกระทำตามพฤติกรรมที่มีการกระทำตามจากเดิมจึงเปลี่ยนแปลงไปตามระสบการณ์ใหม่ที่ได้รับนำไปสู่การสร้างและการเกิดพฤติกรรมใหม่ หรือ Competency ใหม่ของตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้กับแนวทางการเรียนรู้นี้จะเน้นไปที่เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน

2. 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (20% Learning Model)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนาการปรึกษาหารือการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนา

ตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) ที่นำมาใช้กับนั้นจะเน้นไปที่เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่เครื่องมือการฝึกอบรมในห้องเรียน

3. 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (10% Learning Model)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ โดยเป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์การไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

**2. วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา**

วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.1 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 63 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

2.1.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ ใช้ระยะเวลา 32 ชั่วโมง

1) กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ (Module 1)

2) กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบด้านการทำงานเป็นทีม (Module 2)

3) กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)

4) กิจกรรมกิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิสัยทัศน์ (Module 4)

2.1.2 การมอบหมายงาน ใช้ระยะเวลา 31 ชั่วโมง

1) กิจกรรมเขียนโครงการและแผนการจัดการความรู้ (Module 1)

2) กิจกรรมนำเสนอโครงการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม (Module 2)

3) กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)

4) กิจกรรมการสร้างวิสัยทัศน์ (Module 4)

2.2 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 18 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

2.2.1 การสอนงาน (Coaching) ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1) กิจกรรมเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ (Module 1)

2) กิจกรรมปฏิสัมพันธ์เรียนรู้พหุวัฒนธรรม (Module 3)

3) กิจกรรมพูดคุยแบบกลุ่มด้านวิสัยทัศน์ (Module 4)

2.2.2 การสร้างเครือข่าย (Networking) ใช้ระยะเวลา 10 ชั่วโมง

1) กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ (Module 1)

2) กิจกรรมสนทนาการสร้างทีม (Module 2)

3) กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)

2.3 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 9 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

2.3.1 การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job training) ใช้ระยะเวลา 9 ชั่วโมง

1) กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ (Module 1)

2) กิจกรรมฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีม (Module 2)

3) กิจกรรมฝึกอบรมด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Module 3)

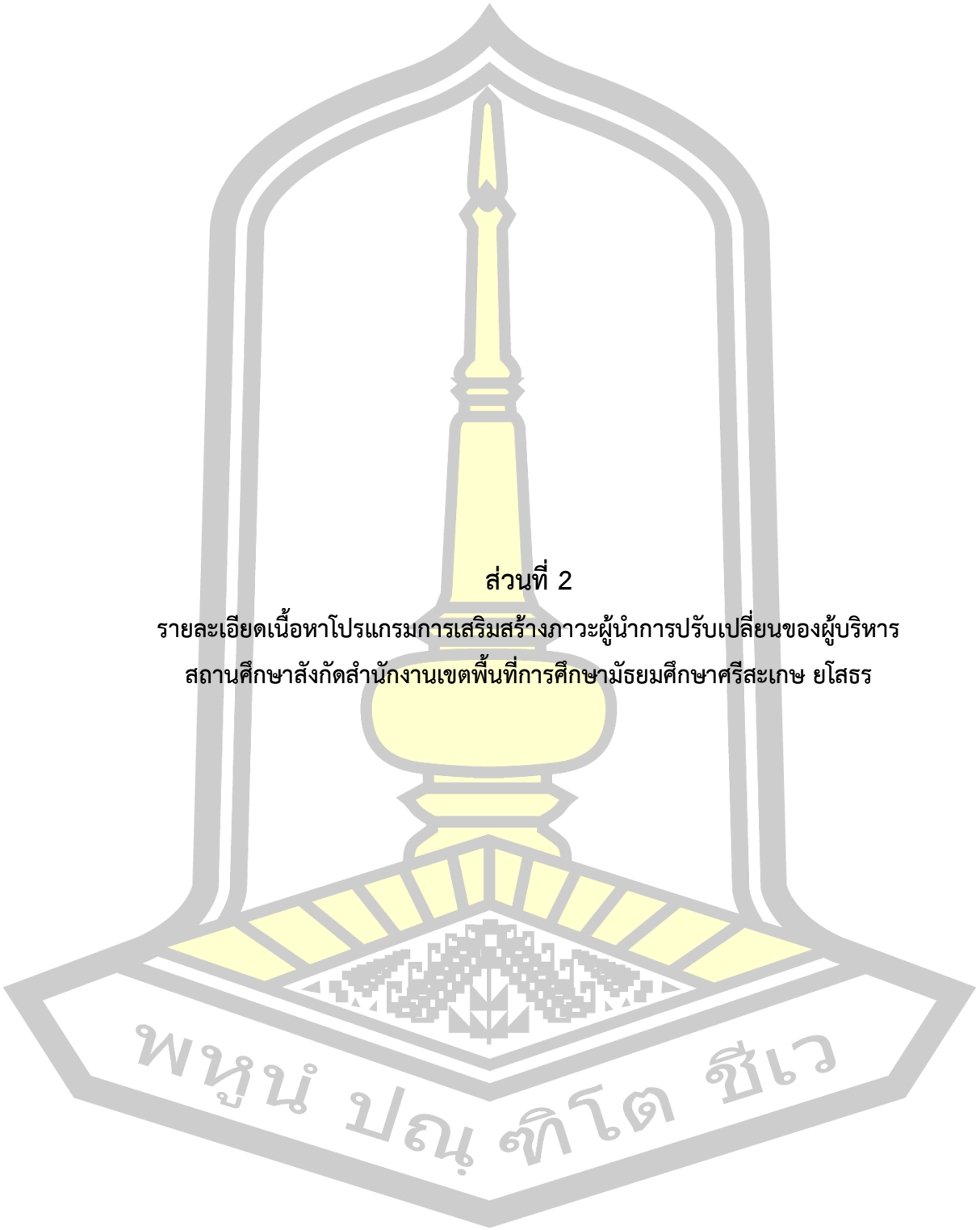
4) กิจกรรมฝึกอบรมด้านวิสัยทัศน์ (Module 4)

**การวัดและประเมินผล**

1. ประเมินก่อนการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนก่อนการได้รับการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ประเมินระหว่างการพัฒนา โดยการประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินใบงาน ประเมินงานที่มอบหมายและประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมในการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

3. ประเมินหลังการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนหลังการได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา



# ส่วนที่ 2

## รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

## Module 1

**เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** **ระยะเวลา 20 ชั่วโมง**

**หลักการ**

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษา ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหากสถานศึกษาต้องการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของบุคคลากรอย่างเป็นระบบ โดยการนำความรู้และประสบการณ์ของบุคคลกรที่ทรงประสิทธิภาพมาจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความคิดในการบริหารงาน การบริหารคน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผล ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

**วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยการสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แบ่งปันเผยแพร่ความรู้ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานและจัดการความรู้ ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษาได้

**เนื้อหา**

ความหมาย และความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. แนวทางการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Organization)

4. การประมวลกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

7. การเรียนรู้ (Learning) เครื่องมือในการจัดเก็บและรวบรวมความรู้

การดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

**กระบวนการพัฒนา**

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 14 ชั่วโมง

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ |
| การมอบหมายงาน (6 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนโครงการและแผนการจัดการความรู้ |

การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 4 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การสอนงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ โดยการติดตามการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของผู้ฝึกอบรมโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ (ผู้สอนงาน) |
| การสร้างเครือข่าย (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ โดยการเข้าร่วมการประชุมและหารือแลกเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา |

การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้<br>- กระบวนการจัดการความรู้<br>- เครื่องมือในการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และออกแบบกระบวนการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่หลากหลาย<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

**การวัดและประเมินผล**

1. ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินผลการเขียนโครงการและแผนการจัดการความรู้
3. ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้
4. ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการจัดการความรู้

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

**การจัดการความรู้**

การจัดการความรู้ หรือ KM : Knowledge Management คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่าการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

2.1 บรรลุเป้าหมายของงาน

2.2 บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน

2.3 บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้

2.4 บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์ร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
6. การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ

และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิดเริ่มดำเนินการโดยรี่เข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม 2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ 3) ขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น

- งาน พัฒนางาน
- คน พัฒนาคน
- องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ

ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1.“คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.“เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

3.“กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

## กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

| |
|---|
| ▶ แบบ Demarest |
| 1. การสร้างความรู้ (Knowledge Construction)<br>2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment)<br>3. การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination)<br>4. การนำความรู้ไปใช้ (Use) |
| ▶ แบบ Turban และคณะ |
| 1. การสร้าง (Create)<br>2. การจับและเก็บ (Capture and Store)<br>3. การเลือกหรือกรอง (Refine)<br>4. การกระจาย (Distribute)<br>5. การใช้ (Use)<br>6. การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor) |
| ▶ แบบ Probst และคณะ |
| 1. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification)<br>2. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)<br>3. การพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development)<br>4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)<br>5. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing)<br>6. การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization |

## เครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP

| ▶ เครื่องมือ (Tools) | | |
|---|---|---|
| 1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP) | 6. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring) | 11. การสอนงาน (Coaching) |
| 2. การศึกษาดูงาน (Study tour) | 7. เวทีเสวนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) | 12. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) |
| 3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR) | 8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) | 13. ฟอรัม ถาม–ตอบ (Forum) |
| 4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) | 9. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) | 14. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning) |
| 5. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling) | 10. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) | 15. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) |

## หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาชี้ธงคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ Mcgregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

3. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึงความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้วหากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้น่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี ตีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

3.การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ดิ้นได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ก็คือเรื่องของคนการพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร

## การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กร

อย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม “การหวงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มิใช่เรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขตแบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

## โมเดลการจัดการความรู้

โมเดลเซกิ (SECI Model) คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การควบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

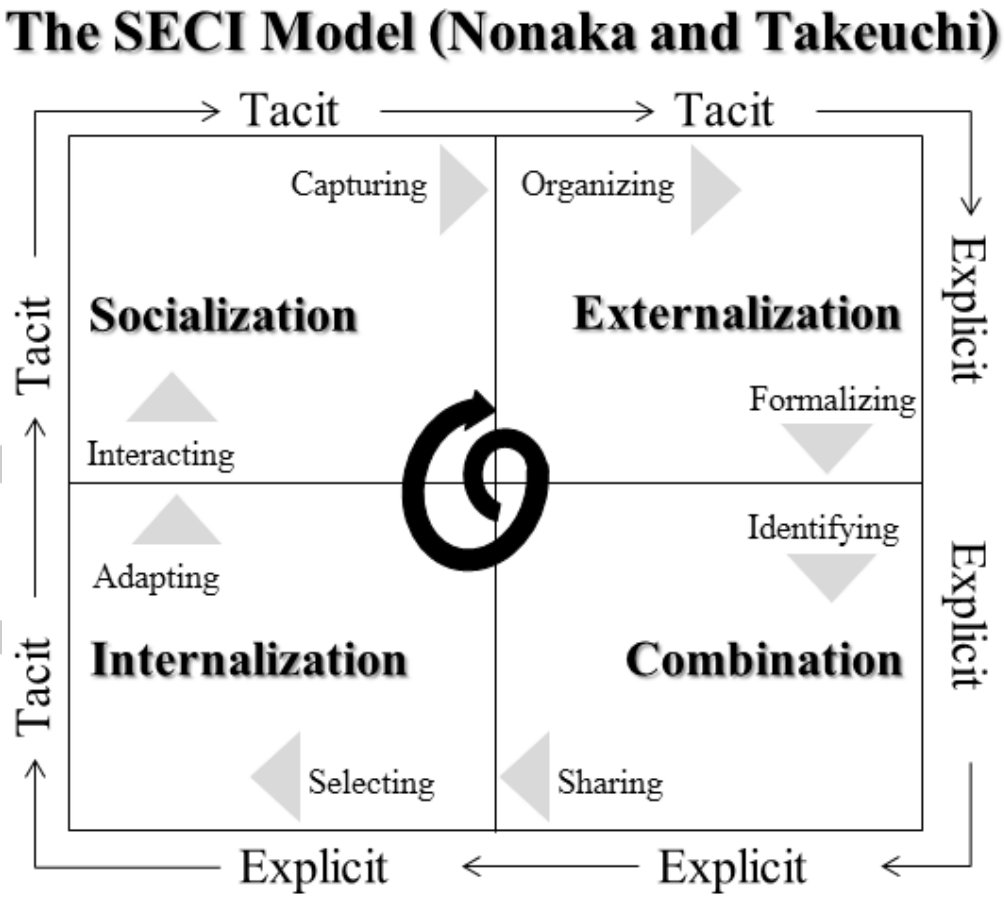
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S : Tacit to Tacit กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มิใช่เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E : Tacit to Explicit กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการหรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก

อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกัน ที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรอง แล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

3. การควบรวมความรู้ (Combination) C : Explicit to Explicit กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I : Explicit to Tacit กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร



## วงจรชีวิตแบบก้นหอย

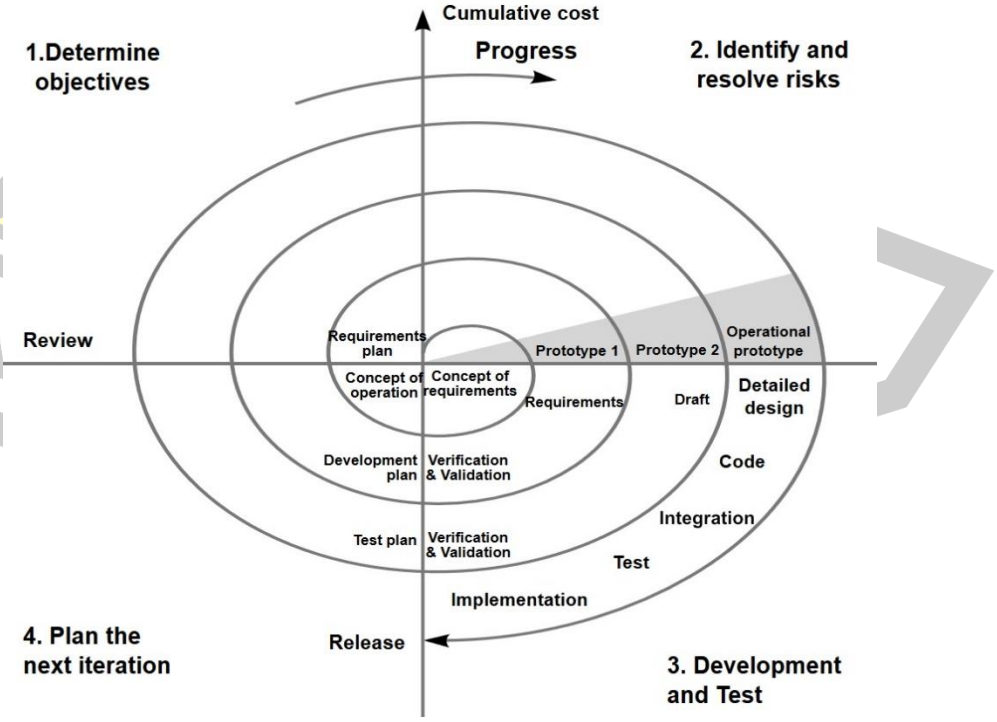
วงจรชีวิตของการพัฒนาซอฟต์แวร์ ด้วยตัวแบบก้นหอย (Spiral Model) หรือวงจรชีวิตแบบก้นหอย (Spiral life cycle model) คือ การพัฒนาซอฟต์แวร์ให้สมบูรณ์จำเป็นต้องมีการดำเนินการหลายวงรอบ ทบทวนจนกว่าจะได้ซอฟต์แวร์ที่สมบูรณ์ ในแต่ละรอบมีรายละเอียดกิจกรรมแตกต่างกันไป อาทิ กำหนดแนวคิดความต้องการ กำหนดการดำเนินการ กำหนดความต้องการของแผน สร้างต้นแบบแรก ประเมินทางเลือกที่เหมาะสม ทบทวนแผน พัฒนาต้นแบบ และทดสอบใหม่ ออกแบบในรายละเอียด ทดสอบครั้งสุดท้าย นำไปติดตั้ง และใช้งาน แล้วทบทวนว่าต้องดำเนินการรอบใหม่หรือไม่ ซึ่งกิจกรรมหลักมี 4 กิจกรรม หากพบว่าขั้นตอนใดไม่สมบูรณ์ก็จะมีการทบทวน และทำซ้ำ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Determine objectives) เป็นกิจกรรมแรกของทุกรอบที่ต้องอาศัยข้อมูลก่อนหน้านี้ไปประกอบการวางแผน กำหนดตัวชี้วัด ระบุทางเลือก

2. ระบุปัญหา และแก้ไขความเสี่ยง (Identify and resolve risks) เป็นกิจกรรมที่นำทางเลือกมาประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางแก้ไข

3. พัฒนาและทดสอบ (Development and test) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการให้ความเสี่ยงหมดไปด้วยการแก้ปัญหาตามที่ได้ประเมินไว้

4. วางแผนสำหรับวงรอบต่อไป (Plan the next iteration) เป็นกิจกรรมที่มองไปข้างหน้า ทดสอบ และประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละรอบ

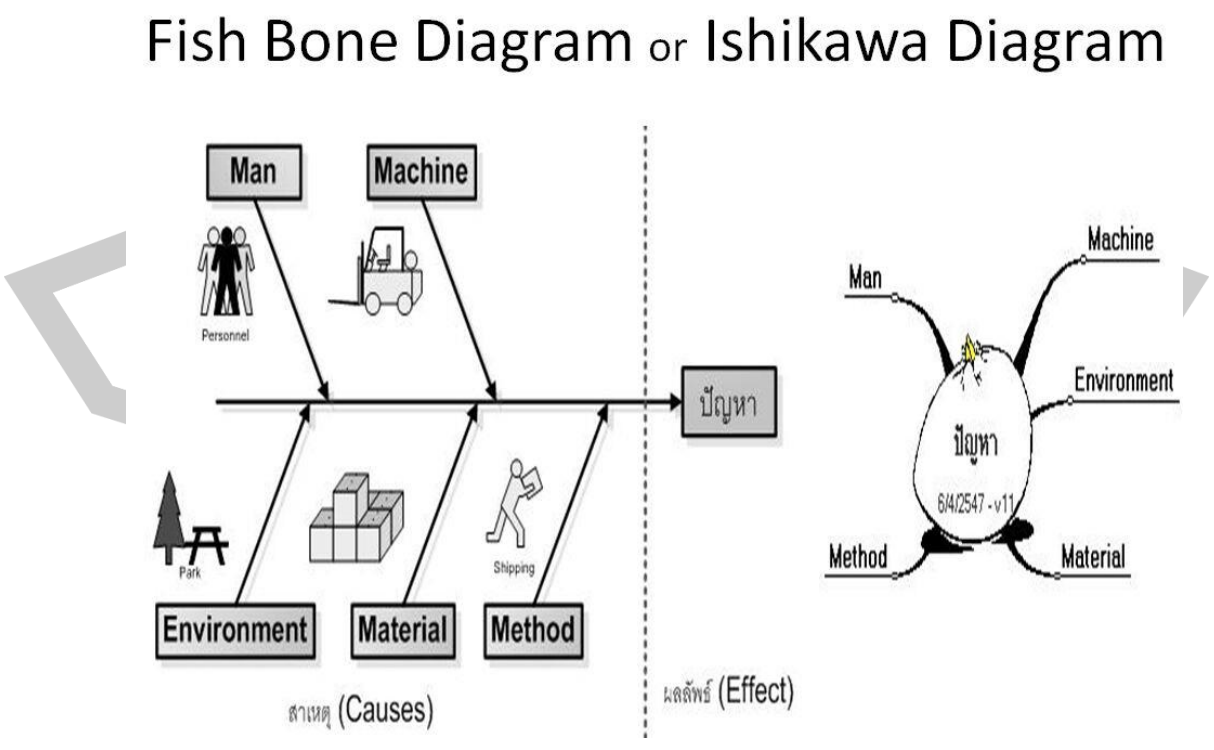


## แผนผังก้างปลา กับ ทูน่าโมเดล

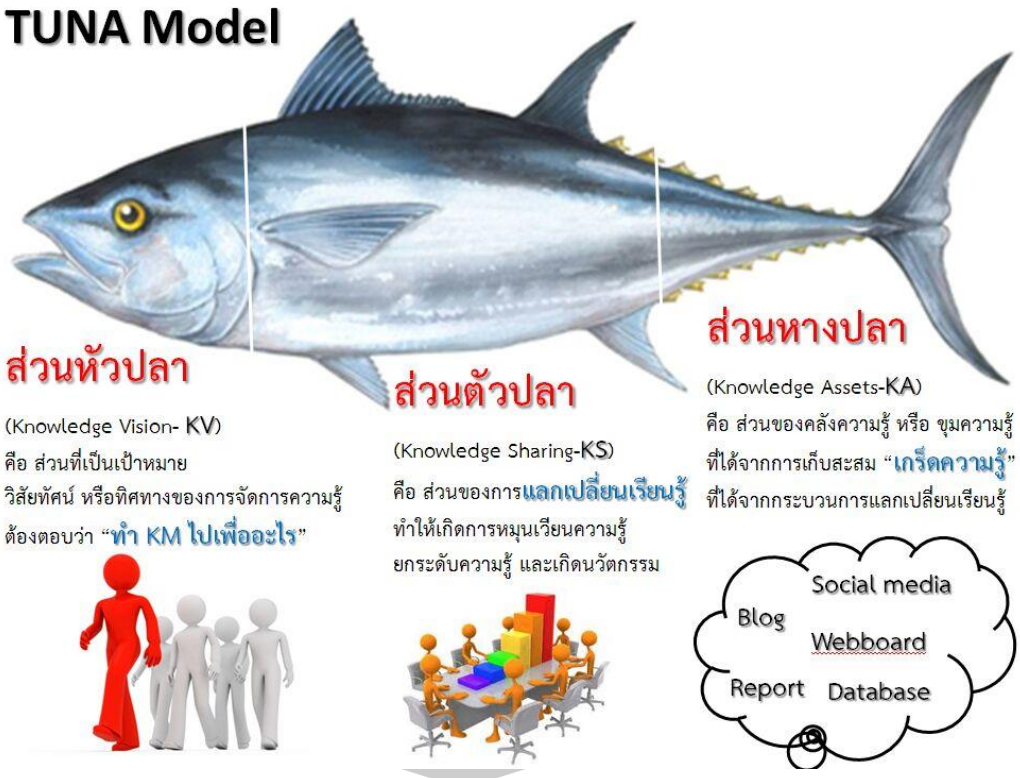
แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โดยแผนผังนี้มีลักษณะเหมือนก้างปลาที่เหลือแต่ก้าง จึงเรียกว่าผังก้างปลาหรือเรียกว่าแผนผังอิชิกาว่า (Ishikawa Diagram) ตามชื่อผู้พัฒนาแผนผังก้างปลาได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 (พ.ศ. 2486) โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียวสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (JIS) ได้นิยามความหมายของผังก้างปลานี้ว่า "เป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลายสาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา" การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่าง ๆ

1. Man คนงาน หรือพนักงาน หรือบุคลากร
2. Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก
3. Material วัตถุดิบหรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการ
4. Method กระบวนการทำงาน
5. Environment อากาศ สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน

http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm

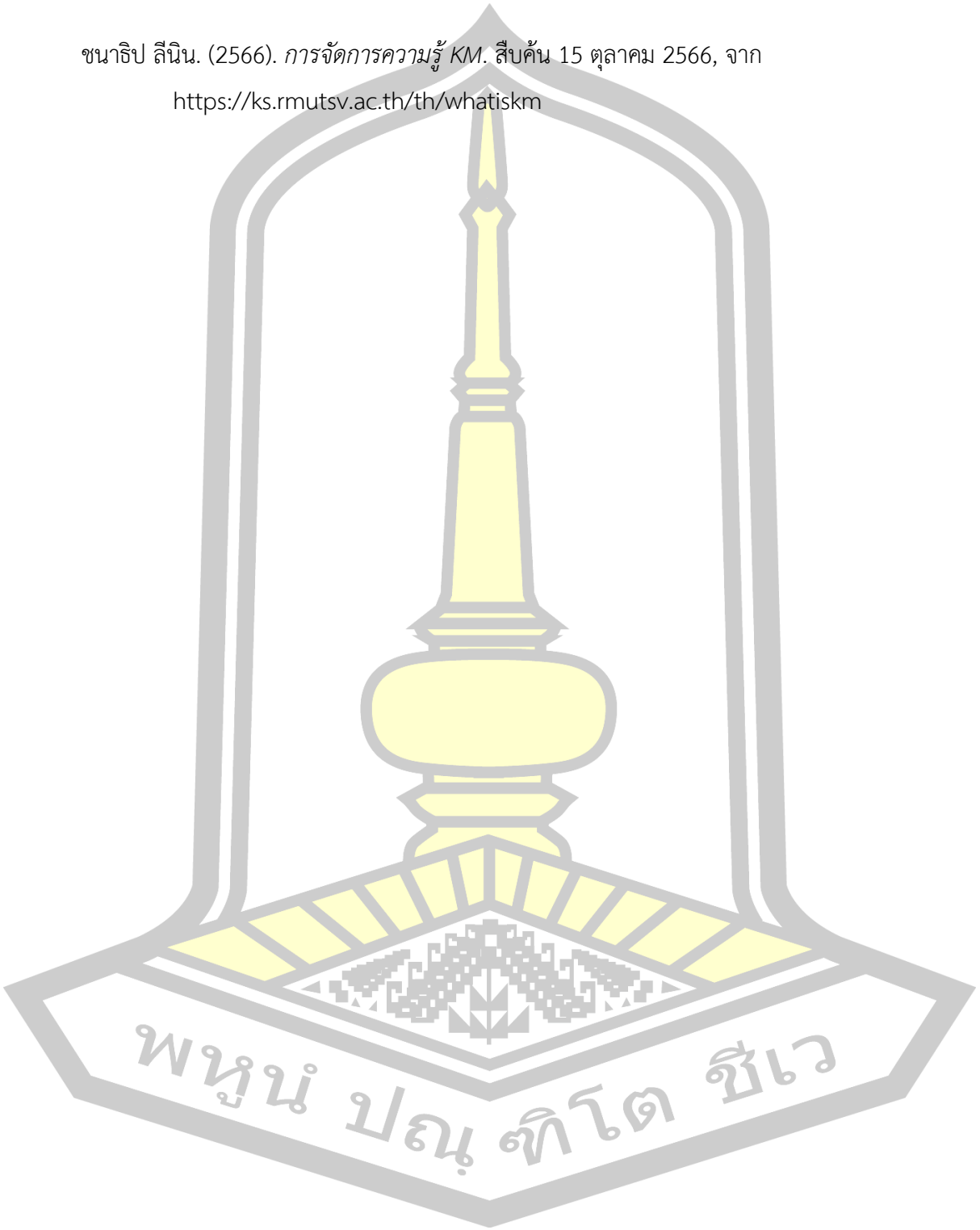


โมเดลปลาทู (Tuna Model) เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วนสัมพันธ์กัน ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) หมายถึง ส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป



**อ้างอิง**

ชนาธิป ลีนิน. (2566). *การจัดการความรู้ KM*. สืบค้น 15 ตุลาคม 2566, จาก https://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm



## ใบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้

คำสั่ง ให้ทุกท่านร่วมกันอภิปรายในแต่ละประเด็นตามที่กำหนดให้ พร้อมสรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. การจัดการความรู้ในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ขั้นตอนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. อธิบายปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการด้านจัดการความรู้ในสถานศึกษามีอะไรบ้าง พร้อมเสนอแนวทางการแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Module 2

**เรื่อง การทำงานเป็นทีม (Team work)** **ระยะเวลา 23 ชั่วโมง**

**หลักการ**

ทีม เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะในทุก ๆ องค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่เล็กที่สุดคือ “คน” และเมื่อคนได้จำนวน 2 คนขึ้นไป รวมตัวกันเพื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้กับองค์กรได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ จึงเป็นที่ทราบกันดีว่า “ทีมงาน” นั้น คือ หัวใจที่สำคัญในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา หากมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพก็จะเพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ทีมงานจึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การทำงานเป็นทีม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลสองคนขึ้นไป โดยทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ผู้นำและสมาชิกกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของสมาชิก สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ที่ได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในทีม ส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นของบุคลากรในสถานศึกษา สร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เนื้อหา**

>> ความสำคัญและความหมายของการทำงานเป็นทีม

>> องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

>> กระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จ

>> บทบาทของผู้นำทีมและสมาชิกในทีม

>> บรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม

**กระบวนการพัฒนา**

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 16 ชั่วโมง

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในด้านการทำงานเป็นทีม |
| การมอบหมายงาน (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนและนำเสนอโครงการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม |

การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 5 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การสร้างเครือข่าย (5 ชั่วโมง) | กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ โดยการเข้าร่วมการประชุมและหารือแลกเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา |

การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- ความสำคัญและความหมายของการทำงานเป็นทีม<br>- องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม<br>- กระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จ<br>- บทบาทของผู้นำทีมและสมาชิกในทีม<br>- บรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อฝึกฝนการทำงานเป็นทีม<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

**การวัดและประเมินผล**

1. ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินผลการเขียนโครงการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม
3. ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม
4. ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการทำงานเป็นทีม

## การทำงานเป็นทีม

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

**ลักษณะของทีม** ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับการให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

**การสร้างทีมงาน** คือ การจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลโดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิด และจิตใจ

ของสมาชิกผู้ร่วมทีมปฏิบัติงาน ให้ทำงานด้วยใจรักสนุก เพลิดเพลินอันก่อให้เกิดพลังผูกพันรับผิดชอบร่วมกัน

**วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน**

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจในสมาชิกทีมงาน
2. เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญมากขึ้น
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับดีขึ้น
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ผู้อื่น
6. เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
8. เพื่อเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม

**10 วิธีทำงานเป็นทีม**

1. ให้ความสำคัญกับทุกความเห็นของคนในทีมสิ่งหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าต่อการทำงานเป็นทีม คือการที่สมาชิกในทีมหรือหัวหน้ารับฟังและทำความเข้าใจกับแนวคิดที่นำเสนอไป แสดงให้เห็นถึงการเคารพความคิดของทุกคนอย่าเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามอาจจะเพิ่มสีสันด้วยการมีรางวัลให้ทีมที่มีผลงานเกินเป้า สิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้อาจเป็นกำลังใจช่วยให้คนในทีมสนุกกับการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

2. เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละคน การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทุกคนในทีมต้องรู้ในหน้าที่ของตัวเองเสมอ รวมถึงเคารพในบทบาทของเพื่อนร่วมทีมคนอื่นเช่นกัน ไม่ก้าวก่ายกันแต่สามารถแนะนำด้วยความหวังดีและจริงใจต่อกัน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปด้วยความราบรื่น

3. ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน การมีเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เดินไปตามกรอบไม่ออกนอกทาง รู้ว่าต้องไปแนวไหนให้ไม่หลงทางจนเสียแผนทั้งหมดนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการของการทำงาน

4. มีสื่อสารกันอยู่เสมอ การสื่อสารนั้นหมายถึง การสื่อสารความคิด บอกเล่าปัญหาหรือแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น รวมไปถึงรับฟังกันให้มากที่สุด เคารพกันและกัน ผู้ฟังก็ควรที่จะรับคำแนะนำที่ได้รับมาพิจารณาอย่างเปิดใจ

5. ตัดสินใจร่วมกัน เริ่มด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้แสดงความเห็น และตัดสินใจหาทางออกร่วมกัน หรือแม้กระทั่งเหตุการณ์ที่เน้นความฉับไวในการตัดสินใจที่ทำไปแล้ว คนที่

ตัดสินใจก็ควรอธิบายถึงสาเหตุที่เลือกตัดสินใจไปแบบนั้นกับทีม รวมถึงรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของคนในทีมด้วย เพื่อแสดงความเคารพการทำงานเป็นทีม

6. สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีต่อกัน สนับสนุนและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี คนทำงานมีความสุข ทั้งนี้ความไว้ใจกันสามารถเกิดขึ้นได้บนพื้นฐานของการเชื่อในทักษะความสามารถของทุกคนในทีม

7. ทำกิจกรรมนอกเหนือจากงานร่วมกัน เรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมทีมในมุมผ่อนคลาย ดูบ้างก็ถือเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม โดยจัดกิจกรรมเช่น กินข้าวเที่ยงร่วมกัน ฯลฯ แลกเปลี่ยนความชอบในเรื่องส่วนตัว สิ่งนี้จะช่วยให้ความสัมพันธ์ของคนในทีมดีขึ้น

8. เคารพความแตกต่างของคนในทีม เคารพที่ว่าคือเคารพทั้งตัวตนและความคิด เพราะในสังคมปัจจุบัน เรื่องเพศ อายุ กายภาพภายนอกสำหรับเนื้องานส่วนใหญ่แล้ว เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ปัจจัยในการทำงาน ดังนั้นคนในทีมจึงต้องเคารพความต่างของกันและกัน รวมถึงเข้าใจถึงความคิดที่ต่างกัน ซึ่งข้อหลังนี้คือจุดแข็งของการทำงานเป็นทีม การมีชุดความคิดที่หลากหลายจากคนในทีมจะช่วยให้งานออกมารอบด้านและรอบคอบมากขึ้น

9. เปิดกว้างรับฟังการสะท้อนผลอยู่เสมอ วิธีการทำงานเป็นทีมที่ดีอย่างยั่งยืน คือ การรับฟังความคิดเห็นของคนในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการรับฟังคำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ตัวเราเป็นคนรับผิดชอบ เพื่อนำไปวิเคราะห์ แก้ไข และประยุกต์ใช้กับการทำงาน

10. พร้อมแก้ไขและปรับปรุง เมื่อได้ฟังสะท้อนผลการทำงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ นำสิ่งเหล่านั้นมาวิเคราะห์ พูดคุยกันในทีม หาทางออกของปัญหาร่วมกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง จับมือแก้ไขไปพร้อมกันโดยความสมัครใจของคนในทีม วิธีแบบนี้อาจจะใช้เวลามากขึ้น แต่ยั่งยืนกว่าในระยะยาว

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

## ใบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการทำงานเป็นทีม

คำสั่ง ให้ทุกท่านร่วมกันอภิปรายในแต่ละประเด็นตามที่กำหนดให้ พร้อมสรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทอย่างไร เพื่อส่งเสริมการทำเป็นทีมของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. อธิบายปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีอะไรบ้าง พร้อมเสนอแนวทางการแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Module 3

**เรื่อง สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ระยะเวลา 24 ชั่วโมง**

**หลักการ**

การบริหารงานบริหารคน หากขาดความเข้าใจในตน ขาดความเข้าใจในคน ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาก็อาจถือได้ว่าไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะไม่เข้าใจในความหลากหลายของสถานศึกษา บุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาจะไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากมาย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน รวมถึงครูและบุคลากรในสถานศึกษา สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือความหลากหลายของบุคลากร ที่มีความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นภูมิหลัง ท่าทางส่วนตัว มุมมอง คุณค่า ความเชื่อ อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ภาษาวัฒนธรรม ศาสนา การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ประสบการณ์ ความคิด ความชอบ ความสนใจ หากผู้บริหารสถานศึกษามี “สมรรถนะทางวัฒนธรรม” คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน สถานศึกษาจะสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง ปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานได้

**เนื้อหา**

>> รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

>> เทคนิคการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

>> รูปแบบพฤติกรรมบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

>> ทักษะในการสื่อสาร

>> การสร้างสร้างความสัมพันธ์ผ่านวัฒนธรรมองค์กร

**กระบวนการพัฒนา**

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 16 ชั่วโมง

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม |
| การมอบหมายงาน (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนและนำเสนอโครงการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรม |

การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 5 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การสอนงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมเรียนรู้เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม โดยการติดตามการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาของผู้ฝึกอบรมโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (ผู้สอนงาน) |
| การสร้างเครือข่าย (3 ชั่วโมง) | กิจกรรมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม โดยการเข้าร่วมการประชุมและหารือแลกเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม |

การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 3 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (3 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน<br>- เทคนิคการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร<br>- รูปแบบพฤติกรรมบุคคลและทัศนคติที่ดีในการทำงาน<br>- ทักษะในการสื่อสาร<br>- การสร้างสร้างความสัมพันธ์ผ่านวัฒนธรรมองค์กร<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการสื่อสาร การปฏิบัติตนและการสร้างความสัมพันธ์<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

**การวัดและประเมินผล**

1. ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินผลการเขียนโครงการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม
3. ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม
4. ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะทางวัฒนธรรม

**สมรรถนะทางวัฒนธรรม**

สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competence) หมายถึง การที่บุคคลมีความตระหนักและการให้คุณค่าทางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล มีความรู้ความเข้าใจทางวัฒนธรรมทั้งของเราและผู้อื่น มีทักษะและแนวทางการปฏิบัติต่อผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันด้วยความเข้าใจอันดี มีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดีต่อผู้อื่น ส่งผลให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นมิติของสังคมที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร การบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ด้วยเป็นศตวรรษที่ให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม อันเป็นความสามารถหลักในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งสมรรถนะทางวัฒนธรรมนี้ถูกปรับใช้กับวงการศึกษาและถูกนำมากำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมและฝึกปฏิบัติให้ตนมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม เพื่อเตรียมเผชิญหน้ากับประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสังคมพหุวัฒนธรรม จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสมรรถนะทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่สำคัญยิ่ง ด้วยเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) ความตระหนักทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง และการเข้าใจวัฒนธรรมของผู้อื่นที่ครอบคลุมถึงวิถีชีวิต ค่านิยม บรรทัดฐาน ศีลธรรมที่แต่ละสังคมให้ความสำคัญอันเป็นพื้นฐานให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นข้ามวัฒนธรรมและสามารถบริหารงานบนพื้นฐานความเข้าใจในบริบทของสังคมที่มีความแตกต่างกัน ความตระหนักทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สะท้อนออกมาจากทัศนคติและความคิดของบุคคล เป็นคุณค่าและความเชื่ออย่างลึกซึ้งภายในตัวบุคคล เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่บ่งชี้ความเป็นมืออาชีพของคนในองค์กรที่เป็นนวัตกรรมแบบเปิด โดยมีการเคลื่อนย้ายของผู้เรียนในภูมิภาคเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้บริหารต้องมีความตระหนักทางวัฒนธรรมอันเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดการคำนึงถึงความเป็นภูมิภาคไปสู่การคำนึงถึงความเป็นสากลของนโยบายการบริหารสถานศึกษาในโลกของการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ ความตระหนักทางวัฒนธรรมต้องประกอบด้วย ความตระหนักในวัฒนธรรมของตนว่ามีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเห็นคุณค่าในวัฒนธรรมของตน มีความตระหนักในมุมมองของโลกที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม อันเป็นความตระหนักทางวัฒนธรรมพื้นฐาน และความตระหนักในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันถือเป็นความตระหนักทางวัฒนธรรมขั้นสูง ดังนั้น ความตระหนักทางวัฒนธรรมจึงกลายเป็นส่วนประกอบหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ในการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล

อื่นที่มาจากคนละวัฒนธรรม ผู้บริหารแต่ละคนจึงควรมีการพิจารณาและแสดงออกโดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันด้วย

องค์ประกอบที่ 2 ความรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Knowledge)ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง ระบบของความรู้ที่ผู้บริหารมี อันนำไปสู่ความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมมากขึ้น อาจได้รับมาจากการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นหรือรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จนสามารถนำความรู้ทางวัฒนธรรมที่มีไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ท่ามกลางบริบทของพหุวัฒนธรรมได้ รวมถึงการรู้จักจัดการกับข้อมูลทางวัฒนธรรม เพื่อนำไปใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและนำไปสู่การใช้ประโยชน์ของแต่ละองค์กร ความรู้ทางวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมบ่งชี้เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งอยู่คนละวัฒนธรรมกัน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ท่ามกลางบริบทของพหุวัฒนธรรมได้ ความรู้ทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความเชื่อมโยงสู่มิติทางวัฒนธรรมของผู้เรียนและครอบครัวที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาให้กับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่การปฏิรูปทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นผู้ที่ต้องบูรณาการทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการที่จะนำพาให้สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งชุมชน และสามารถทำให้บุคลากรหรือผู้เรียนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเหมาะสม โดยความรู้ทางวัฒนธรรมของสถานศึกษาต้องมีการออกแบบการให้บริการทางการศึกษาบนพื้นฐานของความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้เรียนการให้บริการที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคลการสร้างบรรยากาศแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับการทำงานในพหุวัฒนธรรม ดังนั้น ความรู้ทางวัฒนธรรมจึงเป็นระบบของความรู้เฉพาะที่นำไปสู่ความเข้าใจในแนวคิดมิติทางวัฒนธรรมและการจัดการข้อมูลทางวัฒนธรรม เพื่อนำไปใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและนำไปสู่การใช้ประโยชน์ของสถานศึกษาได้

องค์ประกอบที่ 3 ทักษะทางวัฒนธรรม (Cultural Skill) ทักษะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการประมวลผลข้อมูลทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ตนได้รับและแสดงออกมาด้วยพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรมอันส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งและช่วยสร้างระดับความพึงพอใจของบุคคลให้สูงขึ้น ทักษะทางวัฒนธรรมเป็นความสามารถที่จะทำงานในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรมและคำนึงถึงทั้งความเป็นท้องถิ่นและความเป็นสากล เป็นสิ่งที่สามารถสร้างสายสัมพันธ์หรือเครือข่ายอันดีกับผู้อื่นได้ ทักษะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ถูกให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะถือเป็นภาวะผู้นำที่มีการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง และช่วยพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ รวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ปรัชญาของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นผู้นำที่ต้องมีทักษะทางวัฒนธรรมอย่างดีเลิศ รวมถึงความทุ่มเทในการทำงานที่ปรารถนาให้เกิดความร่วมมือกับชุมชน เพราะสถานศึกษาในปัจจุบันประกอบด้วยบุคลากรที่มาจาก

สภาพประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันและสังคมวัฒนธรรมที่หลากหลาย ในทศวรรษนี้ ทักษะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารมืออาชีพย่อมช่วยกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานภายใต้บริบทพหุวัฒนธรรมได้อย่างประสบความสำเร็จ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้คุณค่ากับการที่ตนมีทักษะความหลากหลายทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 4 ความไวทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความไวทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการตอบสนองต่อบุคคลต่าง ๆ อย่างเหมาะสมด้วยการแสดงความรู้สึก พฤติกรรมที่มีต่อคนหรือกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว รวมถึงการแสดงออกซึ่งความเคารพในความแตกต่าง จนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและส่งผลดีต่อการบริหารงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีขึ้น และเป็นภาระผูกพันที่ผู้บริหารต้องมีความไวทางวัฒนธรรม เพราะมีผลต่อการบริหารสถานศึกษา สามารถเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่มีความไวทางวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นอีกหนึ่งมิติทางวัฒนธรรมที่ถูกให้ความสำคัญมากขึ้นเมื่อองค์กรเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

## อ้างอิง

ฤชุตา เทพยากุล. (2564). องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา . *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 33(1), 197-211

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

**ใบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม**

คำสั่ง ให้ทุกท่านร่วมกันอภิปรายในแต่ละประเด็นตามที่กำหนดให้ พร้อมสรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ยกตัวอย่างประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษาว่าพบความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง พร้อมเสนอแนวทางการปรับตัวและการปฏิบัติตน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Module 4

**เรื่อง วิสัยทัศน์ (Visionary)** **ระยะเวลา 23 ชั่วโมง**

**หลักการ**

สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ แม้ต้องเผชิญกับโลกปัจจุบันที่ซับซ้อนและคลุมเครือ ด้วยการมีผู้ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้นั้นล้วนแล้วต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในสถานศึกษาทั้งสิ้น คนที่สำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่สำคัญที่ต้องนำคนหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หากบุคลากรในองค์กรมีการประสานงานที่ดี มีความเข้าใจ มีการสื่อสารเป้าหมายที่ดี ให้ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนการทำงานให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นไปตามเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

**วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ ทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

**เนื้อหา**

>> ผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

>> ผู้นำกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

>> การสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

>> การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้นำ

>> การแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

**กระบวนการพัฒนา**

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 17 ชั่วโมง

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (8 ชั่วโมง) | กิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในด้านวิสัยทัศน์ |
| การมอบหมายงาน (9 ชั่วโมง) | กิจกรรมเขียนและนำเสนอโครงการ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา |

การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 4 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การสอนงาน (4 ชั่วโมง) | กิจกรรมเรียนรู้เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ โดยการติดตามการปฏิบัติงานด้านวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาของผู้ฝึกอบรมโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านวิสัยทัศน์ (ผู้สอนงาน) |

การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง โดยใช้วิธีในการพัฒนาดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนา | กิจกรรมในการพัฒนา |
|---|---|
| การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (2 ชั่วโมง) | กิจกรรมฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้<br>1. บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร ได้แก่<br>- ผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์<br>- ผู้นำกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร<br>- การสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร<br>- การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้นำ<br>- การแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ<br>2. เข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ การสร้าง การเผยแพร่และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์<br>3. อภิปรายและนำเสนอผลการทำกิจกรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

**การวัดและประเมินผล**

1. ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินผลการเขียนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงานและโครงการ
3. ประเมินผลการออกติดตามการปฏิบัติงานด้านวิสัยทัศน์
4. ประเมินผลจากการนำเสนอกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์

## ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (VISION)

**ความหมายวิสัยทัศน์**

**วิสัยทัศน์** หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

**ความสำคัญของวิสัยทัศน์**

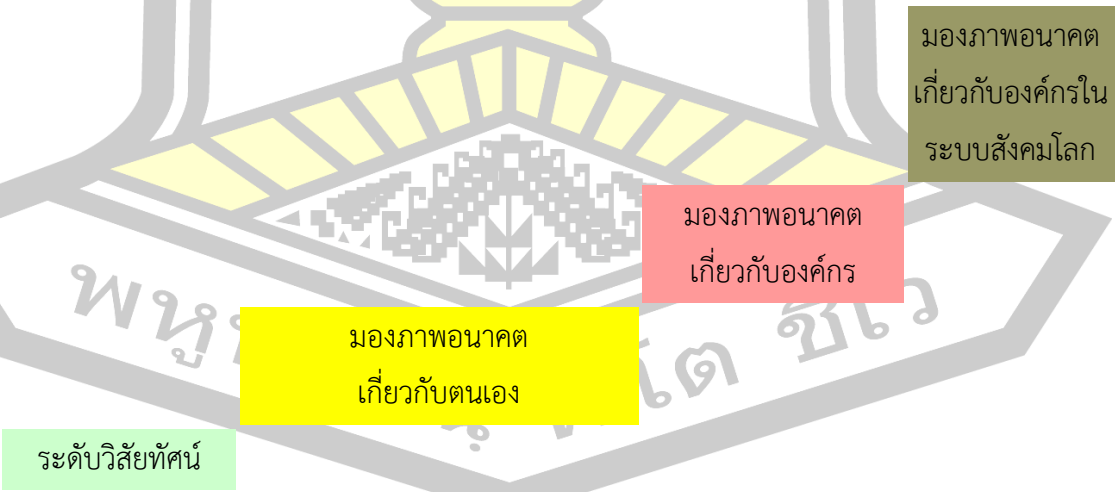
1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

**ระดับของวิสัยทัศน์**



**ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี**

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ

2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่าง ๆ จะช่วยกระตุ้น ท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

4. ให้ความฝันและพลังดลใจ (Positive & Inspiring) ท้าท้าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ท้าท้ายความสามารถ

5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

**กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์**

**1. ขั้นเตรียมการ** เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

**2. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์** มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้า ท้าท้าย สร้างพลังดลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

**3. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ** เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

**4. ขั้นประเมินวิสัยทัศน์** การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

**องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดการนำภาพอนาคต(วิสัยทัศน์) ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมควรมีดังนี้**

1. นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน เป็นไปอย่างมีระบบและประสานประโยชน์ตามนโยบายและแผนอย่างจริงจัง

2. การปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย เช่นเดียวกับภาคเอกชนในกรณีที่บริหารงานผิดพลาดหรือเป็นผู้ที่ขาดความก้าวหน้า

3. ใช้เครื่องมือเครื่องใช้เทคนิคการปรับปรุงงาน เช่นเดียวกับภาคเอกชนเพื่อทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอนในการทำงาน

4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนการปรับทัศนคติข้าราชการให้เป็นผู้รับใช้ประชาชนมากกว่าเป็นผู้ปกครองหรือเป็นนาย และให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบงานและสังคม

5. การใช้เทคนิควิชาการบริหาร (Management Technique) มาช่วยในการบริหาร

6. การใช้ความรู้เฉพาะสาขา (Professional) เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผล

7. การใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบการบริหารให้เป็นผลสำเร็จ

8. การให้ความรู้ ข่าวสาร ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแก่ผู้ที่อยู่ในสังคมเมือง ในภูมิภาคควรมีนโยบายในการกระจายอำนาจ ทั้งการกระจายงานและกระจายเงิน เพื่อพัฒนาระบบบริหารราชการ

9. การปรับองค์กร โครงสร้างและกำลังคนของหน่วยงานให้กระทัดรัดและคล่องตัว เหมาะสมกับภาระหน้าที่ขององค์กรและสภาพปัจจุบัน พึ่งเปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

10. การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัวและรวดเร็ว

## ใบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้

คำสั่ง ให้ทุกท่านร่วมกันอภิปรายในแต่ละประเด็นตามที่กำหนดให้ พร้อมสรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ขั้นตอนการดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประเมินวิสัยทัศน์รวมถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. อธิบายปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการด้านวิสัยทัศน์ในสถานศึกษามีอะไรบ้าง พร้อมเสนอแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินก่อนและหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน**
**ของผู้บริหารสถานศึกษา**
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

**<u>คำชี้แจง</u>**

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

2. ผู้ที่ประเมินครั้งนี้ ได้แก่

2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมินตนเอง โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของตนเอง เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด

2.2 ตัวแทนครูผู้สอนในสถานศึกษาประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด

3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยให้ท่านอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย/ลงในช่อง ระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

<u>คำชี้แจง</u> โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ตำแหน่ง ☐ ครู ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

ประสบการณ์ทำงาน ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 5 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี
☐ 15 – 20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป

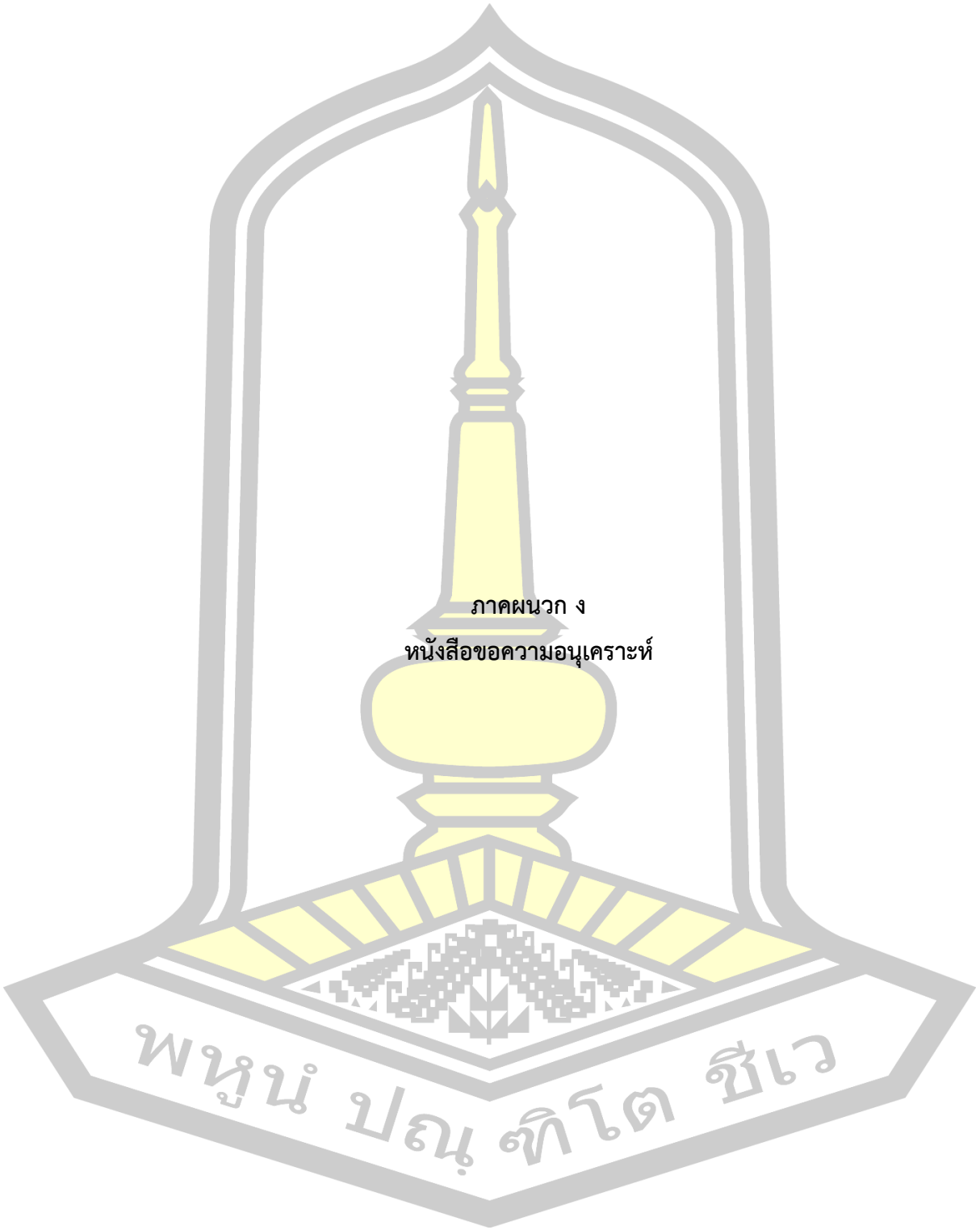
ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2 ประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**

<u>คำชี้แจง</u> โปรดอ่านคำถามแต่ละข้อ เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วระบุเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็น จริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| ข้อ | รายการประเมิน | ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยการสร้างองค์ความรู้ได้ | | | | | |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาสมารถรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มาพัฒนาให้เป็นระบบ | | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเผยแพร่องค์ความรู้ของสถานศึกษา | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ของสถานศึกษามาใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา | | | | | |
| ด้านการทำงานเป็นทีม | | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นในสถานศึกษาได้เป็นอบ่างดี | | | | | |

| ข้อ | รายการประเมิน | ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมของพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในถสานศึกษา | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ | | | | | |
| ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม | | | | | | |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคคลอื่น | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวในสถานการณ์ต่างวัฒนธรรมได้อย่างรวดเร็ว | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารที่ดีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน | | | | | |
| ด้านวิสัยทัศน์ | | | | | | |
| 13 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาได้ | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างเป้าหมายของสถานศึกษาที่เหมาะสมและชัดเจนกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต | | | | | |
| 15 | ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมาย | | | | | |




**ภาคผนวก ง**

**หนังสือขอความอนุเคราะห์**

ที่ อว 0605.5(2)/ว4267

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสอนแก้วว่องไววิทยา

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวนรมน ศรีตระบุตร ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4267

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีฐานกระจายศึกษา

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวนรมน ศรีตระบุตร ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4267

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทรายมูลวิทยา

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวนรมน ศรีตระบุตร ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

**ที่** อว 0605.5(2)/ว4148

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เรียน** ดร.มนตรี แจ่มศรี

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ 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 0955077931

**ที่** อว 0605.5(2)/ว4148

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เรียน** ดร.เชษฐา ค้าคล่อง

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ 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 0955077931

**ที่** อว 0605.5(2)/ว4148

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เรียน** ดร.ชัชพล รวมธรรม

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ 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 0955077931

**บันทึกข้อความ**

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว4148 วันที่ 11 สิงหาคม 2566
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนนะการ

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

**บันทึกข้อความ**

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว4267 วันที่ 18 สิงหาคม 2566
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชากศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ที่ อว 0605.5(2)/ว4387 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

30 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

สิ่งที่แนบมาด้วย รายชื่อสถานศึกษาขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล 1 แผ่น
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 2 แผ่น

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวนรมน ศรีตระบุตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ตามรายชื่อสถานศึกษาและแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

**ที่** อว 0605.5(2) / ว4890

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ตุลาคม 2566

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนคำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4890

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีสิริเกศ

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้สัมภาษณ์เพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4890

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายเทอดนคร ห้องแซง

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้สัมภาษณ์เพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4969

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ชูชาติ แก้วนอก

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4969

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. รัตติกร ทองเนตร

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4969

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เชษฐา ค้าคล่อง

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

ที่ อว 0605.5(2)/ว4969

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.มานิต เขียวศรี

ด้วย นางสาวนรมน ศรีตระบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0955077931

# ประวัติผู้เขียน

| | |
|---|---|
| **ชื่อ** | นางสาวนรมน ศรีตระบุตร |
| **วันเกิด** | วันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2538 |
| **สถานที่เกิด** | อำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร |
| **สถานที่อยู่ปัจจุบัน** | บ้านเลขที่ 63 หมู่ที่ 7 ตำบลโพธิ์ไทร<br>อำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร รหัสไปรษณีย์ 49120 |
| **ประวัติการศึกษา** | พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาตอนต้น<br>โรงเรียนมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร<br>พ.ศ. 2557 มัธยมศึกษาตอนปลาย<br>โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร<br>จังหวัดมุกดาหาร<br>พ.ศ. 2562 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)<br>(เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา<br>มหาวิทยาลัยขอนแก่น<br>พ.ศ. 2567 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)<br>สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว