



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

วิทยานิพนธ์
ของ
พระเอกชัย พิเลศรัมย์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สิงหาคม 2562
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**A DEVELOPMENT MODEL FOR TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF CHARITY SCHOOL ADMINISTRATORS
IN BUDDHIST TEMPLES**

PraAkachai Pilerdram

**A Thesis submitted in Partial Fulfilment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in
Educational Administration**

August 2019

Copyright of Buriram Rajabhat University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ พระเอกชัย พิเลศรัมย์
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ แสนบุราณ)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม)

.....กรรมการ

(ดร.กระพั่น ศรีงาน)

.....กรรมการ

(ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์)

.....กรรมการ

(ดร.โกวิท วชรินทร์ทรงกูร)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นฤมล สมคุณา)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บทคัดย่อ

พระเอกชัย พิเลศรัมย์. 2562. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา. ปรินญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร 317 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 3) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้จำนวน 33 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 66 คน เป็นผู้บริหาร จำนวน 33 คน และตัวแทนครู จำนวน 33 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 17 คน โดยเลือกแบบเจาะจง ยึดตามขนาดและบริบทของโรงเรียน โดยความสมัครใจของผู้บริหาร ระยะที่ 3 กลุ่มตัวอย่างเพื่อการประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยผู้บริหารที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 17 คน และตัวแทนครูร่วมประเมิน จำนวน 17 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 80 ข้อ เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพโดยการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน และแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การทดสอบค่าที (t-test dependent) ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) บริบท ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวป้อน ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ 3) กระบวนการ ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ (1) การให้องค์ความรู้ (2) การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) การปฏิบัติการตามแผนพัฒนาในสภาพจริง และ (4) การประเมินผลการพัฒนาในสภาพจริง 4) ผลผลิต ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาดังทบทวนและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง

3) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 34 คน โดยผู้บริหารประเมินตนเอง และประเมินโดยครู พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

คำสำคัญ : รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

Akachai Pilerdram. 2019. A Development Model For Transformational Leadership Of Charity School Administrators In Buddhist Temples. Doctor of Philosophy. Thesis Advisors : Dr. Phaophongphat Bunkanan, Dr. Kovit Vajarintarangoon, 317 pages.

The purposes of this research were 1) to study transformational leadership of charity schools administrators in Buddhist temples; 2) to develop a model for transformational leadership of charity schools administrators in Buddhist temples; and 3) to evaluate the use of the model. The samples were divided into 3 phases. Phase 1 was to study transformational leadership of charity schools administrators in Buddhist temples. The samples were 33 schools which were selected by using multi-stage random sampling. Then, 66 people from the schools which comprised 33 administrators and 33 teachers were chosen by using purposive random sampling. For phase 2, 17 samples were selected by using purposive random sampling, according to school size and context which voluntarily participated by schools administrators, to be a pilot for the use of the model for transformational leadership. For phase 3, the use of the model was evaluated by 34 samples selected by purposive random sampling, which consisted of 17 voluntary administrators and 17 teachers' representatives. The instruments used to collect the data were a 5-rating scale questionnaire which contained 80 questions concerning transformational leadership with the reliability of 0.98, a transformational leadership model handbook which was examined by 15 expert and an evaluation form which contained 20 questions with the reliability of 0.91. The statistics used to analyze the data were mean, standard deviation and dependent t-test.

The result revealed as follows:

1. Transformational leadership of charity schools administrators in Buddhist temples in overall aspects was at a high level.

2. Development model for transformational leadership of charity schools administrators was in system format which consisted of 1) Context which included key principles, objectives, transformational leadership, desired current condition and how to develop transformational leadership; 2) Input which comprised body of knowledge about 5 transformational leadership elements; 3) Process which comprised 4 modules in intensive workshop including (1)

providing knowledge, (2) composing of transformational leadership development plan, (3) following the development plan in an actual condition and (4) evaluating the result of the development plan; 4) Production which was designated by knowledge of transformational leadership of the administrators who participated in the workshop; and (5) Feedback which included a high level of transformational leadership of the administrators who attended workshop. The administrators who have been developed have to review and develop transformational leadership continuously.

3. The evaluation of the use of transformational leadership model of 34 charity schools administrators by self-assessment and teacher' assessment conveyed that the administrators possessed transformational leadership after the intensive workshop in overall and each aspect at the highest level. When comparing transformational leadership of the administrators before and after intensive workshop, it was found that there was statistically significant different at .01 level.

Keywords : Development model, Transformational Leadership, School Administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัย
ขอขอบคุณศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ แสนบุราณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม ดร.กระพัน ศรีงาน คณะกรรมการสอบ
ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ
ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกในการประสานงานจัดทำ
วิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และ
เสียสละเวลาในการเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม และอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินในการ
ทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่าน ขอขอบพระคุณ พระครูปริยัติปัญญาโสภณ ผู้จัดการ
โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา ตลอดถึงญาติพี่น้องที่ช่วยเหลือ สนับสนุนเป็นกำลังใจกับผู้วิจัยมาโดย
ตลอด ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา
บูรพาจารย์ คณาจารย์ ที่อบรมสั่งสอนสิ่งที่ดีกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

พระเอกชัย พิเลศรัมย์

สารบัญ

หน้าอนุมัติ	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามของการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	12
2.2 แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	36
2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	86
2.4 บริบทโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.....	117
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	124
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	137
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	139
3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร	
สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.....	142

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3.2	ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัด ในพระพุทธศาสนา.....	147
3.3	ระยะที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยน แปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัด ในพระพุทธศาสนา.....	151
บทที่ 4	ผลการวิจัย.....	154
4.1	ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.....	155
4.2	ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัด ในพระพุทธศาสนา.....	166
4.3	ระยะที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.....	178
4.4	องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย.....	199
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	204
5.1	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	204
5.2	วิธีดำเนินการวิจัย.....	204
5.3	สรุปผลการวิจัย.....	205
5.4	อภิปรายผล.....	206
5.5	ข้อเสนอแนะ.....	214
บรรณานุกรม.....		217
ภาคผนวก.....		236
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย.....	237

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	250
คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนา	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา...	251
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	284
แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	292
แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	298
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์คุณภาพคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย.....	302
ภาคผนวก ง ประมวลภาพกิจกรรม.....	312
ภาพสนทนากลุ่มตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	313
ภาพกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติแบบเข้มข้น.....	315
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	317

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Characteristics of Effective Leader).....	51
3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตามภาคที่ทางกลุ่มโรงเรียนการกุศล จำนวนร้อยละ 30 ของแต่ละภาค.....	143
4.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดใน พระพุทธศาสนาโดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	155
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง.....	156
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	157
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบสร้างแรงบันดาลใจ.....	159
4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบกระตุ้นทางปัญญา.....	161
4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	162
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย.....	164

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.9 ค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	176
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยครู ก่อนการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบรายชื่อ.....	179
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยครู หลังการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบเป็นรายชื่อ.....	188
4.12 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครูก่อนการฝึกอบรมจำแนกตามองค์ประกอบหลัก.....	197
4.13 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครูหลังการฝึกอบรมหลังจำแนกตามองค์ประกอบหลัก.....	198
4.14 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น.....	199

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนารูปแบบ The Critical Events Model	13
2.2 การออกแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey.....	14
2.3 กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library.....	15
2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารของบูรพาภิศ พลอยสุวรรณ.....	16
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	138
3.1 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	141
4.1 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา	203

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกันสูง และยิ่งจะทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเทศไทยเราก็เป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันนั้นด้วย โดยได้รับผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม จึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาให้ความสนใจว่าสังคมไทยได้รับการปรับตัวมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไร ทั้งนี้ การศึกษานับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม การเมืองและวัฒนธรรม เพราะกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนที่จะพัฒนาให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ การศึกษาสร้างความรู้ความนึกคิด ตระหนักเหตุให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสิ่งแวดล้อมที่ตนเองอาศัยโดยสามารถนำความรู้ความเข้าใจนั้นมาร่วมกันแก้ปัญหาพัฒนาชีวิต ยกระดับสังคมให้ดีขึ้น ดังนั้น การศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาให้ได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไปให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหารเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยรวม (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 8)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต จะมีรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะปัจจัยการบริหารสำคัญที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะขาดไม่ได้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นกลไกสำคัญ และมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์กรทางการศึกษา ที่สำคัญผู้บริหารจะต้องจัดการภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกที่เป็นตัวคนและวัตถุประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วาโร เฟื่องสวัสดิ์, 2549, หน้า 145) ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ในช่วงแรกมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดปรับเปลี่ยนไปสู่การเปลี่ยนแปลง การคิดค้นทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำ และได้รับสิทธิในการเป็นผู้นำหรือสร้างสรรค์งาน มีการสร้างภาพในทฤษฎีของผู้นำควบคู่กันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลกระทบทางบวกโดยตรงกับการพัฒนาผู้ของผู้ตามและโดยอ้อมกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีในระดับผู้บริหารทุกระดับ เฉพาะฉะนั้นจึงสัมพันธ์กันระหว่างคุณสมบัติ กับความสามารถในการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้กันว่า การเคลื่อนไหวและการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในทิศทางที่กว้างขึ้น โดยเชื่อมโยงให้ผู้ตามได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต การรู้ถึงอุดมคติและเจตนารมณ์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ความสามารถของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ (Lussier & Achua, 2007, p. 2) ดังนั้น แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agent) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด (สราญรัตน์ จันทะมล, 2548, หน้า 4) การเป็นภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้ตาม ต้องทำให้เกิดหรือมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้น ต้องมีการศึกษาเรียนรู้ ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหมือนเสาหลักแห่งศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา (กนกอร สมปราชญ์, 2546, หน้า 3) อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ที่ยืนยันว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ทุกองค์การพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มและของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีรวมถึงการพัฒนานุเคราะห์ในองค์การและตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548, หน้า 5) และถูกนำไปใช้ศึกษาและอธิบายภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเช่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Howell & Merenda, 1999, p. 33) หรือเป็นการนำไปใช้อธิบายการรับรู้เช่นการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Erdogan, Liden & Kraimer, 2004, pp. 305 - 332) ด้วยสาเหตุที่ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามซึ่งทำให้ผู้ตามเคารพไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธาและจงรักภักดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานยินดีทุ่มเทปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดคิด สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายและค่านิยมของผู้ตามเพื่อให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลง ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ชาคริต มานพ, 2550, หน้า 110)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทางเลือกที่สำคัญและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีการศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Followers job satisfaction) ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำของพนักงาน (Followers' leader satisfaction) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (Followers' motivation) ประสิทธิภาพของทีมงาน (Team effectiveness) (Judge & Piccolo, 2004, p. 23) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเสริมสร้างพนักงาน (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999 อ้างถึงใน เดชทัต ใจท่วม, 2551, หน้า 112) รวมทั้งมีผลในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงาน (Kark, Shamir & Chen, 2003, p. 17) มีความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร สร้างความพึงพอใจของสมาชิกต่อตัวผู้นำ และสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Dunham, 2000, pp. 241 - 250) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความเป็นไปได้ของผู้นำจากความฉลาดทางอารมณ์และความคิด นำไปสู่การสร้างความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกิดได้จากหลายสาเหตุ มีความเหมาะสมสัมพันธ์กับตัวแปรหลายด้าน เช่น สามารถทำนายบรรยากาศขององค์กรและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรได้สูงสุด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพงานโดยมีคุณลักษณะเด่นในเรื่องการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กรจากพฤติกรรมที่จูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรักไว้วางใจเลื่อมใส จงรักภักดี ให้การยอมรับเชื่อถือ เชื่อมั่น ยึดถือผู้นำเป็นแบบอย่างทั้งด้านความคิด พฤติกรรมการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจและความตั้งใจในการทำงานทำให้ผู้ตามรับรู้และตระหนักในความสำคัญและอันตรายของปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ รับรู้ถึงคุณค่าของตนและคุณค่าของผลงานที่มีต่อองค์กร ยกย่องความต้องการและระดับจิตใจให้สูงขึ้นกว่าเดิม กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ในงาน (Dunham - Taylor, 2000, pp. 241 - 250)

กระทรวงศึกษาธิการ เสนอแนวทางในการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาโดยมีการกระจายอำนาจการศึกษาสู่สถานศึกษาและชุมชนให้มากที่สุด ยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐาน

ที่พึงมีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด และให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานและการใช้ดุลยพินิจของวิชาชีพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา อันเป็นตัวแทนของชุมชนมีส่วนในการให้คำปรึกษา และส่งเสริมการทำงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2542, หน้า 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานทางการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้อย่อมสำเร็จได้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 2) แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรเพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคตในระบบราชการของไทย ยังขาดกระบวนการในการวางแผนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นงานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่เป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเพื่อสามารถเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาด้านการบริหารการศึกษาทั้งด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปฏิบัติเพื่อสนองตอบต่อการพัฒนาประเทศสังคมและชุมชน (จารุวรรณ ประทุมศรี, 2547, หน้า 2 - 3) ผู้บริหารสถานศึกษาของไทยการเข้าสู่ตำแหน่งโดยระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมและขาดการฝึกอบรม พัฒนาและขาดความต่อเนื่องในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เตรียมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ และปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ภายหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น ขาดการติดตามประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 196)

จากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนทุกระดับชั้น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ทุกโรงเรียนประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 4) ปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและนักเรียนมีคุณภาพคือผู้บริหารโรงเรียนที่จะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดสภาพความสำเร็จดังกล่าวทั้งในด้านการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากที่สุดโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการ เพราะผู้นำมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่ต้องวางแผนสั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ที่ทำให้การบริหารงานการใช้ภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานโดยมีอุดมการณ์ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ บริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยึดหลัก

ธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนางานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ให้บรรลุประสิทธิผล ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษา และพัฒนาตนเองให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดในตนเอง เพื่อการบริหารจัดการด้านการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 4)

ผู้บริหารเป็นบุคลากรที่สำคัญเพราะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาให้ทันโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องหาแนวทางเทคนิคหรือวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หน่วยงานใดที่จะเจริญก้าวหน้าย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นสมรรถภาพของผู้บริหารจึงเป็นดัชนีบ่งบอกความสำเร็จของการบริหารการที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (กึ่งกาญ จิตต์กะวาน, 2553, หน้า 2 - 5) ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำถือว่าเป็นผู้นำที่ยังขาดความเข้าใจในการบริหารองค์กรตามทฤษฎีการบริหารจากความเปลี่ยนแปลงและบทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความเป็นผู้นำและพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะเป็นผู้นำโรงเรียนไปสู่ทิศทางใหม่กว่าเดิม เป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้คณะครูตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดของโรงเรียน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเผชิญต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง (Tichy & Devanna, 1986, p. 107) และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดมากมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 2 - 3) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่องและรักดี ผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานะของปัจเจกบุคคลและองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Bass, 1985, pp. 51 - 52) ซึ่งสอดคล้องกับไวโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 117) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าในระดับต่ำ และผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่น

โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้รับการพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงขึ้นจากเดิมมาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยเฉพาะให้การสนับสนุนถึง ร้อยละ 100 ตามแนวทางการขออุดหนุนค่าเล่าเรียน ทำให้โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีหลักประกันความมั่นคงด้านการเงินจากรัฐในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามการพัฒนาโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นนั้นจะหวังเพียงการสนับสนุนจากงบประมาณที่เป็นเพียงเงินอุดหนุนอย่างเดียวเท่านั้นไม่เป็นการพอเพียง ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูซึ่งเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในโรงเรียนจำเป็นต้องมี แนวความคิดและหลักการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2532, หน้า 5)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เห็นความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป

1.2 คำถามของการวิจัย

1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา อยู่ในระดับใด

1.2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ควรเป็นอย่างไร

1.2.3 ผลการนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ไปใช้เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.3.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.3.3 เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตซึ่งกำหนดเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาและองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ แบส และ อาโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 5) แบส และ จุง (Bass & Jung, 1999, p. 6) เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 11) ทิชี่ และ ดีวานนา (Tichy & Devanna, 1986, p. 13) ทิชี่ และ อัลริช (Tichy & Ulrich, 1984, pp. 59-68) เบนนิส นานัส และ แบส (Bennis, Nanus & Bass, 1984, p.7) ฟูลแลน (Fullan, 2001, pp. 35-36 ; 2006, pp. 41-43) พอดซากอฟฟ์ (Podsakoff, 1990, p. 12) พาร์รี (Parry, 1996, pp. 10 - 33) โควี (Covey, 2007, p. 15) ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 4) แบส และ ริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006, p. 12) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) แล้วสังเคราะห์ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาปีการศึกษา 2559 จากโรงเรียนทั้งหมด 114 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครู ในโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาปีการศึกษา 2559 จำแนก เป็นผู้บริหารจำนวน 33 คน และครู จำนวน 33 คนได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย

ระยะที่ 2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบโดยใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน ครอบคลุม นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน

ระยะที่ 3 การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาภาคอีสาน เขต 2 จำนวน 17 คน ที่ยินดีและสมัครใจเข้าร่วมการพัฒนาและเลือกตามขนาดและบริบทของโรงเรียน

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

1.5.1 ผลการวิจัยจะให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.5.2 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและนำไปประกอบการกำหนดนโยบาย เพื่อการพัฒนาบุคลากรในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

1.5.3 สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ไปประยุกต์ใช้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ได้คัดสรรมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร คือ การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม โดยการศึกษาบริบทสภาพปัจจุบัน แล้วนำมาพัฒนาโดยใช้รูปแบบเชิงระบบ ได้แก่ ตัวป้อน ทำให้เกิดองค์ความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการพัฒนาโดยใช้การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม 4 โมดูล ได้แก่ 1) การให้ความรู้ 2) การเขียนแผน 3) ปฏิบัติตามแผน 4) การประเมินผล เกิดผลผลิต คือ ผู้บริหารมีความรู้ทักษะตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ อันได้แก่ การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดข้อมูลป้อนกลับ

คือ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในระดับมาก
 ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาดึงบทพจนและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามในการคาดหวังสูงขึ้นกว่าเดิม พัฒนาระดับความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร การพยายามจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของส่วนตน ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1.6.2.1 การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารพยายามสร้างความตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีและเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อการที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามจะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร

1.6.2.2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีการยอมรับโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกันและการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับศรัทธาไว้วางใจจนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน และประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

1.6.2.3 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่แสดงออกถึงการโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อยากเห็นและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และเกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม เชื่อมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อองค์การ และการมองโลกในแง่ดี

1.6.2.4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นระบบร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดโอกาสในการเรียนรู้

1.6.2.5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก ถึงการเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละบุคคล และมีการวิเคราะห์ความ

ต้องการความสามารถโดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ทั้งผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้ฝึกสอนที่ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง และให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

1.6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการจะเป็นพระภิกษุหรือคฤหัสถ์ก็ได้

1.6.4 ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจะเป็นพระภิกษุสามเณรหรือคฤหัสถ์ก็ได้ แต่พระภิกษุสามเณรที่เป็นครูจะทำการสอนได้แต่เฉพาะวิชาที่ไม่ขัดต่อพระวินัย

1.6.5 โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา หมายถึง สถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นโรงเรียนตั้งอยู่ในวัด ให้เจ้าอาวาสเป็นเจ้าของโรงเรียน โดยตำแหน่งเป็นโรงเรียนราษฎร์ของวัดประเภทสามัญ เปิดทำการสอนในเวลากลางวันปกติ ตั้งขึ้นเพื่อการกุศลอยู่ในวัด และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนตลอดจนนักเรียนเป็นชาย หญิง พระภิกษุสามเณร โดยแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก จำนวนไม่เกิน 120 คน ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 120 - 600 คน ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 601 – 15,00 คน ซึ่งมีทุกภาคของประเทศ โรงเรียนเอกชนที่วัดเป็นผู้ถือใบอนุญาต ตาม พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 15 (1) และ (3) แห่งที่วัดเป็นผู้รับใบอนุญาต โดยมีคณะสงฆ์ พระภิกษุเป็นผู้บริหาร ดำเนินการ และเป็นเจ้าของ จัดการเรียนการสอน โดยเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 - 6

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.1.1 แนวคิดและหลักการพัฒนารูปแบบ

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา

2.1.3 หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ

2.1.4 รูปแบบของการพัฒนาวิชาชีพ

2.1.5 การฝึกอบรม

2.2 แนวคิด และ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของคำว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำ

2.2.2 ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

2.2.3 องค์ประกอบการเป็นผู้นำ

2.2.4 ทฤษฎีของการเป็นผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.2.5 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.2.6 ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษา

2.2.7 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.8 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.2.9 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน

2.2.10 พฤติกรรมการบริหารในฐานะผู้นำ

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.1 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 บริบทโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

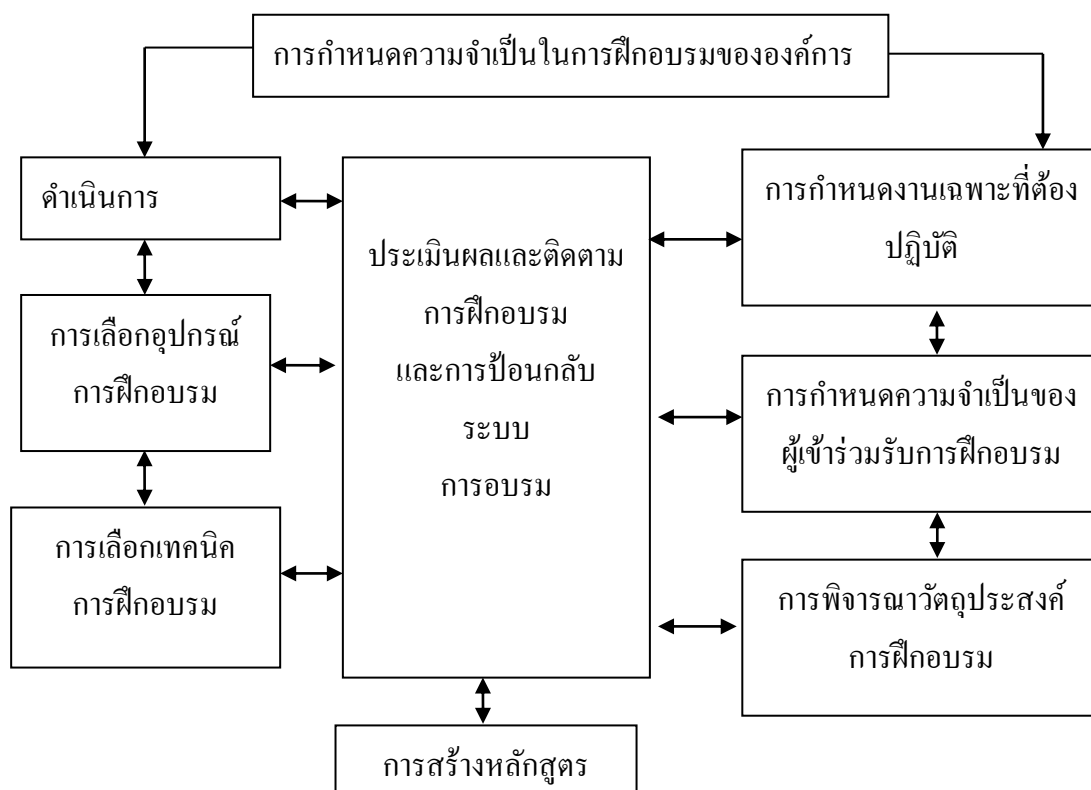
ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมุติฐาน โดยการศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ (ที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ) และ ผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรเหล่านั้น หรือ ลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนี้ นั้น จะต้องใช้หลักของ เหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อน แล้วปรับปรุงโดยอาศัยข้อสังเกตจากการศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบ ย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบกันขึ้นเป็น โครงสร้างของรูปแบบก็ได้

2.1.1 แนวคิดและหลักการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาและใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียง กับรูปแบบการพัฒนา เช่น การวิเคราะห์ระบบการนำเสนอโปรแกรมและการนำเสนอแบบจำลอง หรือตัวแบบ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบ การพัฒนากำลังคน รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ พร้อมกับนำมา เป็นแนวคิดและหลักการเพื่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

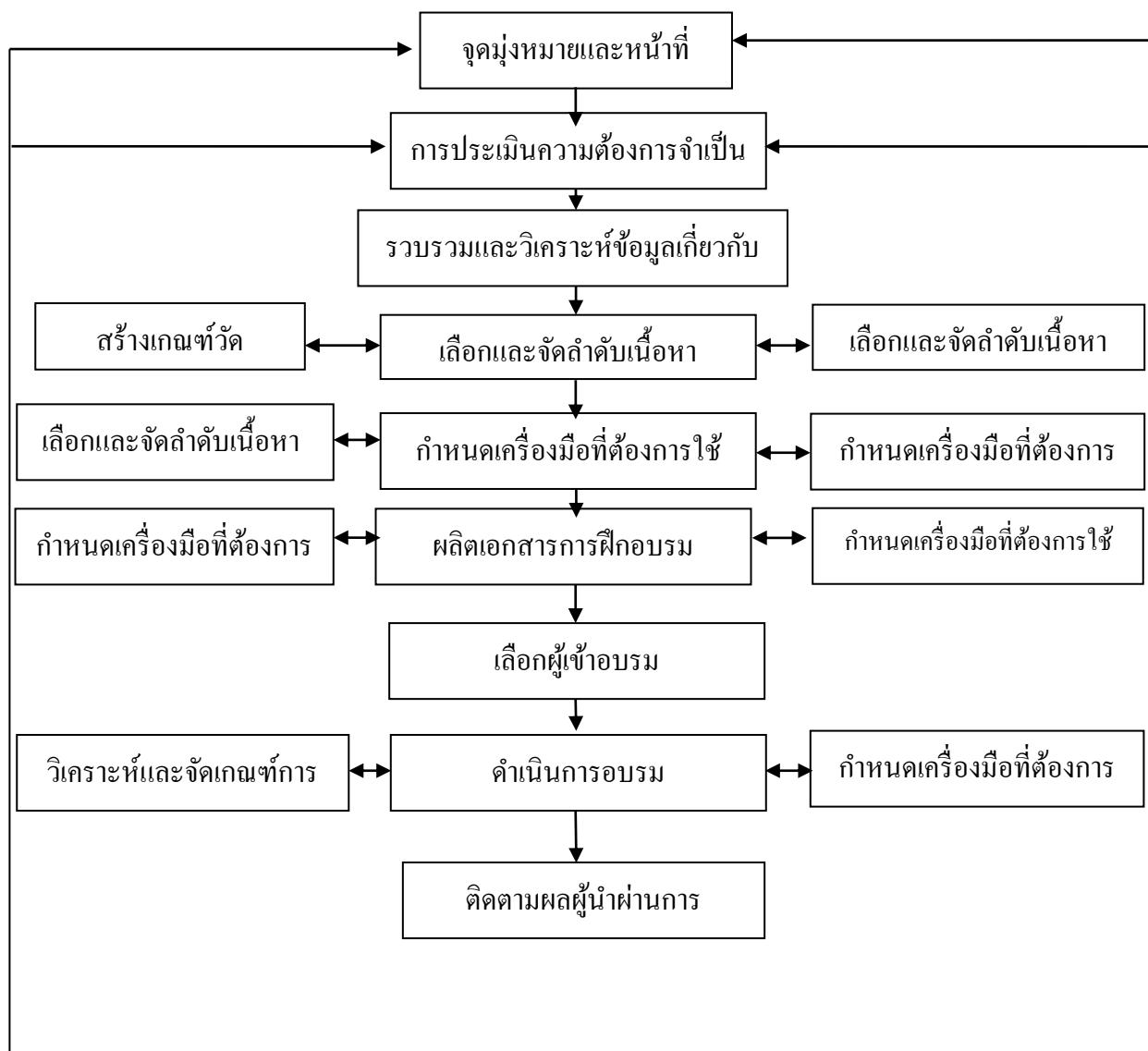
แนดเลอร์ (Nadler, 1982, pp. 11 - 13) ได้นำเสนอแบบจำลองระบบการฝึกอบรมพัฒนา ที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร 2) การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ 3) การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 4) การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 5) การสร้างหลักสูตร 6) การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม 7) การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม

8) การดำเนินการฝึกอบรม และ 9) การประเมินผลติดตามผลการฝึกอบรมและการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนารูปแบบ The Critical Events Model

เทรซีย์ (Tracey, 1984, p. 42) ได้เสนอรูปแบบผังงานของระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (Flow chart model of a 16 - step training and development system) โดยแสดงให้เห็นขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งมี 16 ขั้นตอน และแสดงการไหลเวียนของข้อมูลและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 การออกแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey

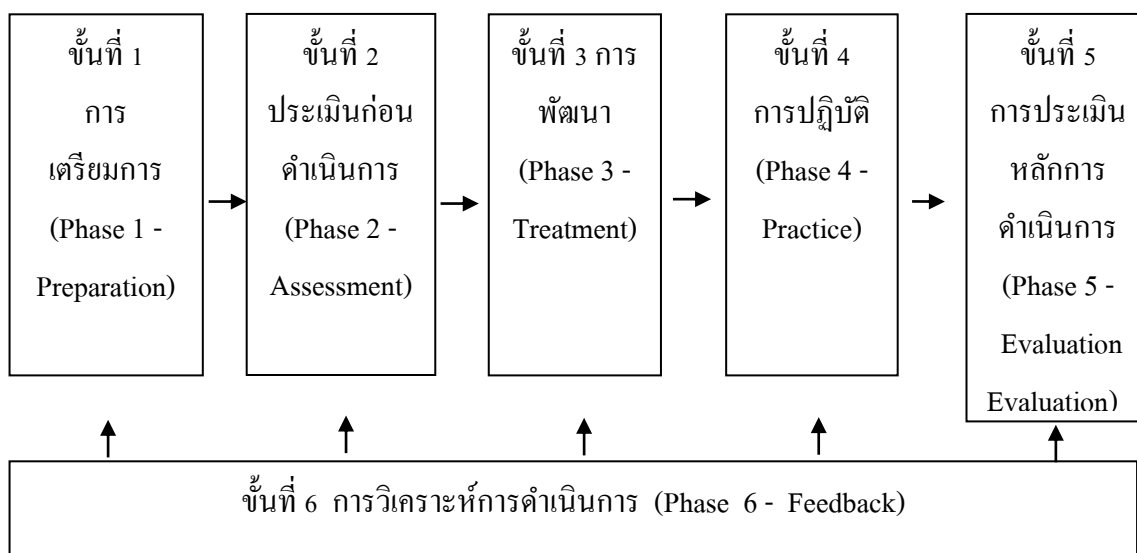
ไลบรารี (Library, 1988 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539, หน้า 10 - 11, 63 - 64)

ได้กล่าวถึง กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารดังแสดงใน

ภาพประกอบ 2.3 ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบ
2. ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุและผล
3. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตร

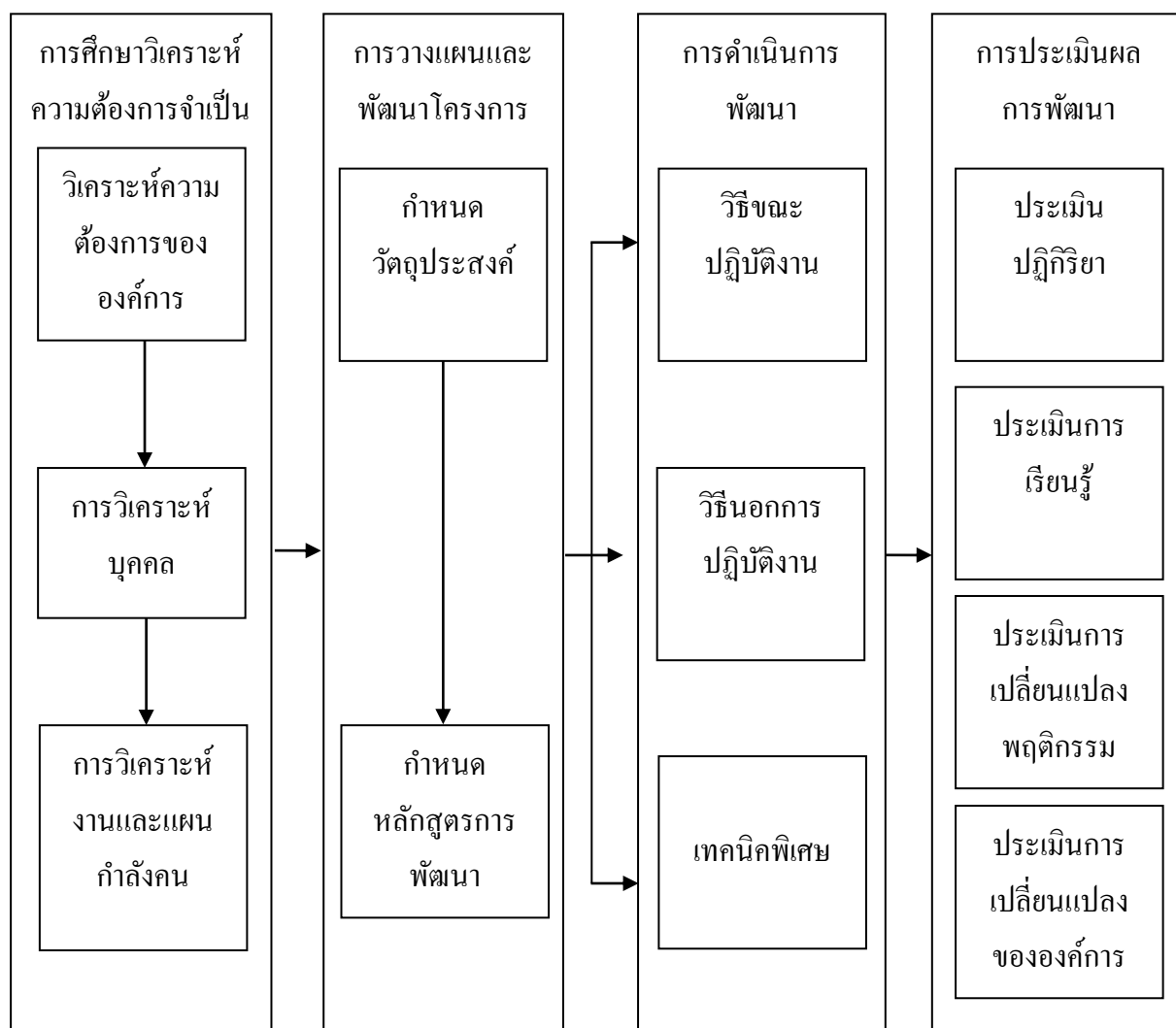
4. ในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ



ภาพประกอบ 2.3 กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library

วินัย เชาว์ดำรง (2542, หน้า 74) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผน หุ่นจำลองหรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริง อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งการอธิบายความสัมพันธ์ของประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

บุรพาทิส พลอยสุวรรณ (2549, หน้า 72) ได้ให้คำจำกัดความ ระบบการพัฒนาผู้บริหาร ไว้ว่า หมายถึง ชุดของงาน โครงการหรือกิจกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ทักษะ เจตคติและความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือ ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ ปัจจัยนำเข้า ระบบย่อยหรือกระบวนการ ผลผลิตและข้อมูลย้อนกลับและได้เสนอกระบวนการพัฒนาผู้บริหารว่าสามารถแบ่งการดำเนินการออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือขั้นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขั้นการวางแผนและพัฒนาโครงการ ขั้นการดำเนินการพัฒนา และขั้นการประเมินผลการพัฒนา ดังภาพประกอบ 2.4



ภาพประกอบ 2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารของบูรพาพิศ พลอยสุวรรณ

วิเชียร ชิวพิมาย (2549, หน้า 13) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอแบบจำลองกล่าวว่าแบบจำลอง หมายถึง ผลรวมขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก จุดมุ่งหมายเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลไกการดำเนินการและยุทธวิธีของแต่ละองค์ประกอบ 7 ซึ่งได้นำมาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา กำลังคน รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วย

อะไรจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐาน ในการกำหนดรูปแบบนั้น องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นจะต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบซึ่งนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษา และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาโดยการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลได้ แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่งเพราะเป็นการนำเสนอทั้งแนวคิด ความสัมพันธ์ของแนวคิดที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า สำหรับผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ในการวิจัยครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาก้าวหน้าซึ่ง ประกอบด้วย การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การพัฒนาก้าวหน้า การประเมินผล การพัฒนา การปฏิบัติซ้ำ และการประเมินผลการดำเนินการ องค์ประกอบในแต่ละส่วนจะมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนการพัฒนา
2. จุดประสงค์ทั่วไป
3. ระยะเวลา
4. สาระการพัฒนา
5. จุดประสงค์เฉพาะ
6. วิธีการพัฒนา
7. การประเมินผล

2.1.2 แนวคิดกับการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R & D) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสมและนิยมแพร่หลายแม้มหาวิทยาลัยระดับโลก (Stanford University) และมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่ง เพื่อที่จะวิจัยและพัฒนาองค์การไม่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพเมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหา ก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางานโดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ เหตุผล หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่

ขึ้นมาก็ได้แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดี และสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป (ชนศ ขำเกิด, 2550, หน้า 151) และวชิระ อินทร์อุดม (2550, หน้า 167) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงพัฒนากับการวิจัยและพัฒนา (Development and Research and Research and Development) โดยการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปร โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มีการจัดกระทำใด ๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการวิจัยและการพัฒนาเป็น การวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการในการพัฒนางานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการต้องการทราบว่ามีปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรม มาแก้ปัญหา และขั้นตอนการทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมที่ถูกลเลือก

มูลเหตุสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา คือ ความต้องการมีสิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูง ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ซึ่งมีวิธีกระทำได้มากมายหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบวิจัยและพัฒนา (R&D) นั้น เป็นวิธีที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ที่มีกระบวนการเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบก่อนนำออกประยุกต์ใช้ หรือเผยแพร่

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549, หน้า 56) มีความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (R & D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพ และเมื่อทดลองใช้แล้วผลผลิตนั้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi - experimental design) ในเรื่องการตลาด การผลิตและกระบวนการผลิตของโรงงาน ในการเพิ่มรายได้ และลดต้นทุน ขยายตลาด การคิดวิธีการรักษาระดับกำไร การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใหม่และการผลิตสินค้า ต้นทุนต่ำออกสู่ตลาด

2.1.2.1 ความหมายและความสำคัญการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R & D) ที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและ

ตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา

การวิจัยและพัฒนาการศึกษา (R & D) มีความแตกต่างจากการวิจัยทางการศึกษาประเภทอื่น ๆ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษามุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาแม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษา มีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

2.1.2.2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, หน้า 134)

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลการผลิตทางการศึกษา เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือต้องกำหนดให้ชัดว่าผลิตทางการศึกษาวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไปรายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตผลการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ 1) ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่ 2) ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่ 3) บุคคลที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่ 4) ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรหรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยการสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็นการทำวิจัยและพัฒนาอาจทำการศึกษาวิจัย ขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบ ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดชื่อวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต 2) ประเมินค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ และ 3) พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต เป็นขั้นการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาที่กำหนดไว้ เช่น เป็นโครงการวิจัยและพัฒนา หรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งด้านออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือการฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรมและเครื่องมือการประเมินผล

ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในโรงเรียนใช้กลุ่มเล็ก 6 - 12 คน ประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 เป็นการนำข้อมูลและผลการใช้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 เป็นขั้นต้นนำผลผลิตปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ในโรงเรียน จำนวน 5 - 15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 - 100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre-test นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทดลอง ถ้าจำเป็น

ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 เป็นขั้นนำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิตโดยใช้โรงเรียน 10 - 13 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 - 200 คน ประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 เป็นขั้นที่นำข้อมูลและผลจากการทดลองในครั้งที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

ขั้นที่ 11 เผยแพร่ เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการนำไปเผยแพร่โดยนำไปใช้ในโรงเรียน

เทคนิคการสัมมนาโดยการอิงผู้เชี่ยวชาญ

การสัมมนาโดยการอิงผู้เชี่ยวชาญ เป็นแนวทางการประเมินผลการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง โดยมีพื้นฐานแนวความคิดในการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสิน

คุณค่าของสิ่งที่ประเมินโดยการนำเสนอในเชิงวิพากษ์วิจารณ์ตามทัศนะของตนเอง โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะของตนเอง ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายในทางที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ดอร์มเมอร์ (Dormer, 1994, pp. 9 -13) ได้กล่าวถึงการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญว่าเป็น การประเมินที่ชี้แนะทางการสอนทักษะการปฏิบัติจริง สิ่งหนึ่งที่ยอมรับได้เป็นการสังเกตโดยไม่มี รูปแบบการตัดสินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน จากการพิจารณาผลงานมีลักษณะพิเศษเป็น การประเมินโดยยึดการตัดสินร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติอย่างซ้ำของผลสำเร็จ ของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่ความสามารถเฉพาะทางของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ผนวกกับ ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในการปฏิบัติเรื่องนั้น ๆ ของผู้ปฏิบัติไม่เน้นแบบซับซ้อนอาจ เจาะจงเลือกจากเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานสำหรับการสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

ในการนำเสนอแนวคิด หรือกระบวนการทำงาน โดยวิธีการของผู้เชี่ยวชาญ นี้ ถือว่าเป็น การประเมินผลทางการศึกษาที่ได้รับความนิยมและเชื่อถือได้มากที่สุด เพราะถือว่าการตัดสิน หรือวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มของผู้ที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญรอบรู้ในศาสตร์เรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะและมีความเชื่อถือได้ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการ และเป็นแนวทาง ในการวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงประเด็นและเป็นประโยชน์

การสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ จึงเป็นการประเมินทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัย ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางและสามารถ กำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในฐานะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยตรง และจะนำมาใช้สำหรับการวิจัยในขั้นตรวจรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเชิญ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 -15 ท่าน เข้าร่วมสัมมนาและอภิปรายเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปได้มากที่สุด และพิจารณาร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์หา ข้อสรุปในเชิงเหตุผลว่ารูปแบบที่นำเสนอมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด สมควรพิจารณา เพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำเสนอที่ชัดเจนและเป็นไปได้มากที่สุด

2.1.3 หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ

เมื่อกำหนดว่า รูปแบบน่าจะประกอบด้วยองค์ประกอบอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แนวคิดทฤษฎี และหลักการ พื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องแสดงความสัมพันธ์ เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบนำไปสู่การสร้างแนวคิดความคิดใหม่ ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษา และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาโดยการติดตามตรวจสอบประเมินได้ ในการสร้างรูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
ครั้งนี้ หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบจึงเป็นความคิดรวบยอดซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิง
โครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามหลักการดังต่อไปนี้

2.1.3.1 หลักการที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและ
ขั้นตอนของแนวคิด (Conceptual Models) เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

1) องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น จะประกอบด้วย

1.1) เป็นรูปแบบของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ของ

องค์ประกอบนั้น

1.2) แนวคิดที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบจะต้องอยู่ในรูปขององค์การ

(Organization) ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

1.3) แนวคิดที่นำมาสร้างรูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการในการบริหาร

ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้

2) แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของรูปแบบจะต้อง

สามารถนำไปปฏิบัติองค์ประกอบทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น
อย่างเป็นรูปธรรม

2.1.3.2 หลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการเพื่อกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ แนวคิด หลักการ
และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาพิจารณากำหนดเป็นหลักการกำกับการสร้างรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
ดังนี้

1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึง

ข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเอง

2) รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความคิดพบปะ

แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน

3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาท่าที

และบุคลิกภาพในการทำงาน

4) รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

5) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

6) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นผู้นำรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก

7) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถปรับแก้ได้

8) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ

2.1.3.3 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นการนำผลการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรม และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เห็นว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท และภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญเรียงลำดับจากความเป็นคุณลักษณะร่วมได้ 33 คุณลักษณะดังนี้คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์
- 2) มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์
- 4) มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึงของผู้อื่นได้
- 5) สามารถสื่อ / ถ่ายทอดความคิดและความหมาย
- 6) ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้
- 7) มีความรับผิดชอบสูง
- 8) พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 9) มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี
- 10) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- 11) ใจคอหนักแน่น มั่นคงควบคุมอารมณ์ได้
- 12) เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นผู้อื่น
- 13) ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน
- 14) มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน

- 15) จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย
- 16) ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว
- 17) สนับสนุน ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ใหม่ ๆ

- 18) สุขภาพและบุคลิกภาพดี
- 19) ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา
- 20) ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา
- 21) ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ
- 22) เข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 23) เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป
- 24) สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง
- 25) พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง
- 26) อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 27) พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น
- 28) อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น
- 29) มีลักษณะประนีประนอม
- 30) คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 31) จงรักภักดีต่อสถาบันหรือองค์การ
- 32) มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง
- 33) คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส

2.1.4 รูปแบบของการพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา การวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นรูปแบบหนึ่งใน การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) ซึ่งเป็นเรื่องของการทำบางอย่างเพื่อให้บุคคลได้รับเนื้อหามากขึ้น และให้มีศักยภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Ubben & Norris, 2001, p. 156) แต่อาจมีความแตกต่างกันในกระบวนการพัฒนาวิชาชีพ ที่กล่าวถึงการเป็นผู้กระทำ (Active) ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) แทนการเป็นผู้กระทำ (Passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น ดังนั้น เมื่อการวิจัยพัฒนาและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคมีแนวคิดการวิจัยแบบบนลงล่าง (Top - down) หรือแบบจากภายนอกสู่ภายใน (Outside - in) การพัฒนาวิชาชีพที่เกิดขึ้นกับบุคลากรทางการศึกษา

จึงมีลักษณะเป็นผู้ถูกระทำ (Passive) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น และเมื่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีแนวทางการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (Bottom - up) หรือแบบจากภายในสู่ภายนอก (Inside - out) การพัฒนาวิชาชีพที่เกิดขึ้นกับบุคลากรทางการศึกษาจึงมีลักษณะเป็นผู้กระทำ (Active) ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์หรือมีการริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่ม

กระบวนการทัศน์การพัฒนาวิชาชีพสมัยใหม่ รวมทั้งหลักการบริหารหรือหลักการพัฒนาในปัจจุบัน ต่างยอมรับการพัฒนาในแนวทางที่เป็นผู้กระทำ (Active) แต่ในบางสถานการณ์ก็ไม่อาจจะทิ้งในแนวทางเป็นผู้รับการกระทำ (Passive) ดังนั้นในการวิจัย ควรใช้วิธีการวิจัยสองประเภทนี้ ตามความเหมาะสมของปัญหาการวิจัยที่เกิดขึ้น หากต้องการให้บุคลากรได้รับเนื้อหามากขึ้นและมีศักยภาพที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจากนวัตกรรมใหม่ ๆ ก็ใช้การวิจัยและพัฒนาหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค แต่หากต้องการกระตุ้นการนำศักยภาพส่วนตัวของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ส่วนตัวซึ่งกันและกัน และความรู้เชิงทฤษฎีจากภายนอก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ด้วยตนเองจากการกระทำ ก็ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา โดยการวิจัยและพัฒนาหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค จะมีลักษณะเป็นผู้ถูกระทำ (Passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น จากบทบาทของผู้วิจัยที่ถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอกที่ได้นำ ผลผลิต หรือแนวคิด แผนงานหรือโครงการ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ให้มากขึ้น ในโอกาสข้างหน้า การวิจัยและพัฒนาอาจได้รับการพัฒนาเป็นการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory research and development) ขึ้นได้ ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามระดับนั้น เนื่องจากเป็นระบบ (Degree) บนเส้นต่อเนื่อง (Continuum) โอกาสในการเป็นระดับเชิงเทคนิคหรือเป็นระดับแบบมีส่วนร่วม จึงขึ้นกับการออกแบบแผนการวิจัยของผู้วิจัยเอง ซึ่งก็สามารถจะออกแบบเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้

การพัฒนาการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม แนวคิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ได้ นั่นคือกำหนดให้ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดนวัตกรรมที่ต้องการนำมาใช้พัฒนาวิชาชีพ ด้วยเหตุผลที่ว่านวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งใหม่บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะ จากนั้นมีการศึกษาความรู้ในเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นร่วมกันจัดทำเป็นผลผลิตแล้วนำไปสู่กระบวนการวิจัยและพัฒนา แบบ R1D1, R2D2, R3D3..RiDi ดำเนิน

การตามแนวความคิดการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมก็จะมีส่วนร่วมที่จะมีลักษณะเหมือนกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่กำหนดคนวัดกรรมและจัดทำวัดกรรมโดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ไม่ดำเนินการเฉพาะผู้วิจัยเพียงฝ่ายเดียว แต่ความแตกต่างในจุดมุ่งหมายและกระบวนการวิจัยก็ยังคงแตกต่างกันอยู่ นั่นคือ การวิจัยและพัฒนาซึ่งมุ่งพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณภาพเพื่อนำไปเผยแพร่ด้วยกระบวนการ แบบ R1D1, R2D2, R3D3..RiDi ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมยังมุ่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และนำเสนอความรู้ใหม่จากการกระทำ ในสถานการณ์จริงร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ในวงจรแบบเกลียวสว่านของกิจกรรมการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล โดยที่ผลจากการวิจัยมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่เพื่อใช้ในวงกว้าง เนื่องจากการวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาในบริบทเฉพาะอย่างมาก ก็เป็นกรณีศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้มุมมองการพัฒนาวิชาชีพ

มุมมองการพัฒนาวิชาชีพแบบเดิมยังจะมีความสำคัญและจำเป็นอยู่ในบางเรื่องบางกิจกรรม โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้ได้รับการข้อมูลข่าวสารในโปรแกรมใหม่ ๆ หลักการสอนใหม่ ๆ หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน เป็นต้น แต่นั่นก็หมายความว่าหากมองในมุมมองแบบใหม่ กิจกรรมเหล่านั้นจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีอยู่หลากหลายรูปแบบไม่ได้เป็นมุมมองแบบที่เป็นกระแสหลักดังที่เคยเป็นมา

มุมมองในการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่ มีทัศนะที่กว้างขึ้นทั้งในเรื่องของกิจกรรม (Activity) และในเรื่องของกระบวนการ (Process) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีจุดเน้นเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (Student-learning) ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพ แม้ว่าในบางกรณีอาจไม่ส่งผล โดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น การพัฒนาเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์กร หรือเทคนิคบางประการเกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอแนวความคิดการออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

2.1.4.1 ลักษณะสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่

กัสกี (Guskey, 2000, p. 14) ได้กำหนดลักษณะสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

- 1) เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful process)
- 2) เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing process)
- 3) เป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systemic process)

กรณีการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful process)

จะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติตลอดจนแนวการประเมิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีแนวทางที่จะทำได้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะในบรรดาตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดตามทัศนะของทฤษฎีการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal - setting theory) (Bartolet, 1998) โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในชั้นเรียน หรือในโรงเรียนเพื่อให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนช่วยให้สามารถกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง ได้ชัดเจนขึ้นในลักษณะที่เรียกว่า เริ่มต้นโดยมีผลลัพธ์อยู่ในใจ หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์

2. การทำให้มั่นใจว่าจะจุดมุ่งหมายนั้นคุณค่ามีความหมายเพราะไม่ว่าทุกจุดหมายจะมีความสำคัญเท่ากันหรือมีคุณค่า ดังนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ตรวจสอบความสำคัญหรือความมีคุณค่าของจุดมุ่งหมายนั้น

3. มีการกำหนดวิธีการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายนั้น ที่คำนึงการมีตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง

ในกรณีการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง นั้นเนื่องจากการศึกษาเป็นสาขาที่มีพลวัต เป็นสาขาที่มีการขยายตัวขององค์ความรู้ตลอดเวลา ซึ่งเพื่อให้เกิดความรู้ และความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา (เป็นเหตุผลหนึ่งที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา) จะต้องสำรวจถึงมีประสิทธิภาพของสิ่งที่ตนเองกำลังกระทำอยู่ ประเมินถึงสภาพปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหากสิ่งที่ทำนั้นยังไปได้ไม่ดี และพยายามหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมบางประการจะเกิดขึ้น เช่น การทบทวนปรับปรุงหลักสูตร การอ่านวารสารหรือเอกสารทางวิชาชีพ การสังเกตห้องเรียน การสนทนาระหว่างครูด้วยกันเองหรือกับผู้บริหาร เป็นต้น

ในกรณีการพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systemic) นั้น จะต้องไม่มุ่งพัฒนาในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือในระดับใดระดับหนึ่ง เท่านั้น แต่จะต้องในทุกส่วน (Holistic) อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับรายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มิฉะนั้นอาจเกิดปรากฏการณ์ขัดแย้งกันระหว่างระดับหรือส่วนที่ได้รับการพัฒนา กับส่วนหรือระดับที่ไม่ได้รับการพัฒนา และประเด็นที่ควรคำนึงถึงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาวิชาชีพนั้นจะต้องกระทำเพื่อทุกคน (For everyone) ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ แม้แต่ผู้ปกครองหรือชุมชนในบางโอกาสบางกรณีที่เหมาะสม

2.1.4.2 รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาวิชาชีพ อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ บางรูปแบบใช้กันมานานแล้ว ในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ ซึ่งเอกสารการวิจัยของ สปาร์คส์ และ ลูคส์-ฮอร์สเลย์ (Sparks & Loucks-Horsley, 1989, pp. 40 - 57) และ ซีเวอร์สัน (Severson, 1994) ได้กล่าวถึง 7 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. รูปแบบการฝึกอบรม (Training model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติ ที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือ การสอนระดับจุลภาค เป็นต้น
2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation /Assessment model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ อาจเป็นผู้ฝึกงาน หรือการนิเทศแบบคลินิก เป็นต้น
3. รูปแบบการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง เพราะการพัฒนาหรือการปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ จะทำให้ผู้ที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมมีโอกาในการทำงาน ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ตลอดจนเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจน มีการตัดสินใจร่วมและผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ ด้วย
4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study groups) ในกรณีที่ต้องการหาทางแก้ปัญหาหลัก ร่วมกันจากคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาลักษณะนั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็น ก็จะแบ่ง ออกเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะมีกลุ่ม ละ 4 - 6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกัน จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ก่อให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง
5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Inquiry/ Action research model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจ กระทำได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไป จะมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวมจัด

กระทำและแปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually guided activities model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองให้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้นจึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนแปลงเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่ หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันจึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การจำแนกรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพออกเป็น 7 รูปแบบดังกล่าว มีความครอบคลุมและหลากหลาย แม้จะมีนักวิชาการรายอื่นได้กล่าวถึงส่วนใหญ่ก็จะอยู่ในกรอบของ 7 รูปแบบดังกล่าว ได้จำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบการพัฒนาตนเอง 2) รูปแบบการสังเกตหรือการปรับปรุง 3) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง 4) รูปแบบการฝึกอบรม และ 5) รูปแบบการสืบค้น ดังนั้น การนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพไปประยุกต์ การอ้างอิงจากเอกสารงานวิจัยของ สปาร์คส์ และลูคส์-ฮอว์สเลย์ (Sparks & Loucks-Horsley, 1989, pp. 40-57) และ ซีเวอร์สัน (Severson, 1994) ดังกล่าวข้างต้น ก็น่าจะมีความครอบคลุม แต่หากมีรูปแบบใหม่อื่นใดก็สามารถนำมากำหนดเพิ่มเติมได้

สรุปรูปแบบที่กล่าวข้างต้นมีความแตกต่างกันจึงเป็นไปได้ที่รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้กับทุกคนหรือกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น การนำไปใช้อย่างผสมผสานหรือบูรณาการอาจเริ่มต้นโดยใช้รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม เพื่อนำไปสู่รูปแบบการฝึกอบรมแล้วนำไปสู่รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

2.1.4.3 ระดับการพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาวิชาชีพที่ใช้หลากหลายรูปแบบผสมผสานกันนั้น อาจดำเนินการได้ในสองระดับ คือ ระดับเขตพื้นที่ และระดับโรงเรียนซึ่งมีจุดคิดต่างกัน โดยในระดับเขตพื้นที่จะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากกว่าทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทรัพยากร และผู้เชี่ยวชาญ การมีปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน ในขณะที่การดำเนินการในระดับโรงเรียนนั้นมีข้อดีที่การกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหา รูปแบบ และการประเมินจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท มีการตัดสินใจในระดับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีตัวแทนของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ อยู่ด้วย จะทำให้มีการพัฒนาวิชาชีพง่ายต่อการที่จะบรรลุผล เนื่องจากมีบุคคลและหน่วยงานอื่นมาเกี่ยวข้องด้วยน้อยกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติมักนิยมนำเอาไปใช้แบบผสมผสานกัน เช่น อาจดำเนินการในระดับเขตพื้นที่ก่อน ในเรื่องที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็น กลยุทธ์ ทรัพยากร และผู้เชี่ยวชาญ ร่วมกัน จากนั้นแต่ละโรงเรียนจึงดำเนินการพัฒนาวิชาชีพในส่วนที่เป็นปัญหาหรือความต้องการของตนเอง

2.1.4.4 หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล

ในระหว่างที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในหลายลักษณะ บางรายศึกษาเพื่อจำแนกหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาวิชาชีพ บางรายวิเคราะห์ผลงานวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล แต่กระนั้นก็ตาม ยังมีปัญหาความสับสนเกี่ยวกับเกณฑ์วัดความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาวิชาชีพอยู่ ซึ่งมักจะเน้นเกณฑ์เชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ดังนั้น จึงนำเสนอหลักการพัฒนาวิชาชีพที่ประสิทธิผล ดังนี้คือ

1. เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งจุดมุ่งหมาย (Goal) และเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ใน 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย เช่น ความรู้และความเข้าใจ ด้านจิตพิสัย เช่น ทักษะคิดและค่านิยม ด้านทักษะพิสัย เช่น ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ
2. เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์การ
3. มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มที่ละนิด จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

อับเบน และ นอร์ริส (Ubben & Norris, 2001) มีทัศนะสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นที่นำมากล่าวข้างต้นว่า การพัฒนาวิชาชีพเป็นเรื่องของการทำบางอย่างเพื่อให้ครู

ได้รับเนื้อหามากขึ้นให้มีศักยภาพที่สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน มีกระบวนการที่ให้ความสำคัญกันมาก คือ

1. กระบวนการที่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน นั่นคือ แผนงานหรือโครงการพัฒนาครู จะต้องคำนึงถึงการส่งผลให้ครูมีพฤติกรรมการสอนเป็นไปในทางบวกที่จะส่งผลดีกับนักเรียน

2. กระบวนการเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งแผนงานหรือโครงการพัฒนาครู จะต้องมุ่งก่อให้เกิดรูปแบบการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่คิดแบบแยกส่วน โดยคำนึงถึงว่าส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร การสอน หรือการประเมินผล ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน และต่างมีอิทธิพลร่วมกันที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

3. กระบวนการเกี่ยวกับการเป็นผู้กระทำ (Active) ให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวครูด้วยตัวเอง แทนการเป็นผู้ถูกระทำ เพื่อให้เกิดความรู้โดยผู้อื่น ดังนั้นแผนงานหรือโครงการพัฒนาครู ควรต้องเสริมสร้างให้เกิดลักษณะแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ หรือในลักษณะการริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่ม

2.1.4.5 การประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพ

การประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพ ไว้ 5 ประเภท คือ

- 1) การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม (Participants reaction) เพื่อการปรับปรุง
- 2) การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participants learning) ในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ
- 3) การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization support and change)
- 4) การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม (Participants use of new knowledge and skills)
- 5) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning outcome)

สรุปจากหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวข้างต้น นำเสนอเป็นแนวคิดเชิงเหตุผลได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องของการทำงานเพื่อให้ได้รับเนื้อหามากขึ้น ให้มีศักยภาพที่สามารถทำการสอนหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีจุดมุ่งหมายสุดท้าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้หรือด้านวิชาการ ซึ่งผลการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นมักอยู่ในกรอบของพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษานั้นสามารถดำเนินงานได้หลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการฝึกอบรม รูปแบบการสังเกตหรือประเมิน รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการสืบค้นหรือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาตนเอง และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น โดยอาจใช้ รูปแบบหนึ่งหรือหลากหลายรูปแบบ

การดำเนินงานในแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาด้วย ซึ่งการเรียนรู้นี้จะหมายถึงความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ โดยปกติก็มักอยู่ในกรอบของพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยกันเช่นกัน หรือหากพิจารณาในมิติทักษะทางการบริหารสามประเภท ก็คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และ ทักษะเชิงมนโทัศน์

2.1.5 การฝึกอบรม

พื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการออกแบบ โปรแกรมเพื่อใช้พัฒนาการฝึกอบรมได้หลากหลายโปรแกรม ได้แก่ การบรรยาย การฝึกอบรม ในสถานทำงาน การฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง การจำลองสถานการณ์ การเล่นเกมบทบาทสมมุติ การสร้างรูปแบบพฤติกรรม การเรียนรู้โดยตรงด้วยตนเอง การฝึกงาน กรณีศึกษา เกมการบริหาร วิธีการสร้างกลุ่ม การเรียนรู้ขั้นสูง การฝึกอบรมเป็นทีม การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และ อื่น ๆ (Noe, 1999, p. 25) วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างกัน ในประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน เช่น การฝึกอบรม ในลักษณะชั้นเรียนจะได้ผลดีกว่าในด้านผลลัพธ์ของการได้มาซึ่งความรู้ ในขณะที่วิธีการฝึกอบรม ในสถานที่ทำงาน จะได้ผลดีกว่าในด้านผลลัพธ์กับความสามารถในการสร้างความเข้าใจโดยใช้ การสื่อสารโดยการใช้คำพูด ขณะที่ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษามีระดับ นัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความสามารถในการใช้เหตุผล (Carter, 2002, p. 71) วิธีการฝึกอบรมที่ แตกต่างกันไปสู่ความแตกต่างของผลลัพธ์การฝึกอบรมโดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะวิธีการ ฝึกอบรมที่แตกต่างกัน นักวิชาการได้แบ่งโดยการแยกการฝึกอบรมได้หลากหลายกลุ่ม เช่น การฝึกอบรมที่มีพื้นฐานความแตกต่างในเรื่องของสถานที่ที่จะแบ่งได้เป็นการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงาน หรือการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ถ้าแบ่งโดยใช้ระดับพื้นฐานของการวางแผน สามารถ แบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง และการฝึกอบรมแบบไม่มีโครงสร้าง การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะใช้ห้องเรียนซึ่งเป็นสถานที่ ซึ่งเป็นความพร้อม ในการที่จะอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สำหรับการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน

เป็นการดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการผลิต

การฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่มีระดับการวางแผน การฝึกอบรมที่มีระดับการวางแผนการฝึกอบรมในระดับที่สูง เช่น การนำไปใช้กับผู้ที่ทำงานใหม่ โดยมีโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ สำหรับการฝึกอบรมแบบไม่มีโครงสร้างจะไม่เน้นให้ความสำคัญในการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้ที่ทำงานใหม่ นอกจากนี้ ยังไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำมาใช้สำหรับการเรียนรู้และผลที่ได้จากการเรียนรู้

(Jacobs, 2003, pp. 68 - 72)

2.1.5.1 ความหมายของการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ล้อมอภิชาติ (2554, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของการสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ เจตคติในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลที่ได้คือทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงขึ้น

ทนง ทองเต็ม (2553, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ อันประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge -K) ความเข้าใจ (Understanding - U) ทักษะ (Attitude - A) และทักษะความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน (Skill - S)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการผ่านการทำกิจกรรม เพื่อช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และเกิดประสบการณ์ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ ซึ่งรวมถึง การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กร มีความสามารถและความชำนาญเฉพาะตัวที่สูงขึ้น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2.1.5.2 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีการ คาดหวังว่าหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมบุคลากรจะสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มสมรรถภาพใน การปฏิบัติงานของตนเองให้สูงขึ้น การฝึกอบรมในองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ (Wexley & Latham, 1983, pp. 163 - 166) ได้แก่

1. เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล หมายถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึง ความแตกต่างระหว่างปรัชญาในการทำงานที่ยึดถือสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง การทำความเข้าใจบุคคลอื่นทั้งในด้านทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองและการกระทำของตนเองที่ส่งผลต่อบุคคลอื่น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคล หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทักษะ ในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร และทักษะในการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. เพื่อสร้างแรงจูงใจของแต่ละบุคคล หมายถึง การกระตุ้นให้แต่ละบุคคลเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้แต่ละบุคคลนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถเพื่อสร้างความสำเร็จในองค์กร

วิทยา จันทรศิริ (2551, หน้า 4 - 95) สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) หมายถึง เพื่อให้บุคลากรในองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารจัดการ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการนำความรู้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จริงในการปฏิบัติงาน

2. พัฒนาทักษะ (Skill) เป็นการพัฒนาทักษะ ความชำนาญ รวมถึงทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง

3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) เป็นการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานมีความยินดี และเต็มใจในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

สรุปการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเองเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานและสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานและการร่วมทำงาน กับบุคคลอื่น

2.1.5.3 รูปแบบวิธีการฝึกอบรม

จากการสำรวจการฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรมชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนมีทั้งการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบชั้นเรียนภายนอกสถานที่ทำงาน และการฝึกอบรมภายในสถานที่ทำงาน สำหรับงานที่มีความแตกต่างกัน (Jacobs, 2003, p. 28) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) การฝึกอบรมแบบใช้ชั้นเรียน (Classroom training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมแบบที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องทำงาน มีการใช้พื้นฐานการเรียนรู้แบบกลุ่ม

ในหัวข้อที่มีความหลากหลายและใช้สถานที่ภายนอกองค์กร การฝึกอบรมแบบใช้ชั้นเรียนเป็นวิธีการวางแผนการฝึกอบรมที่เป็นทางการสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมโดยการใช้สถานที่ภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่าการใช้สถานที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งสามารถใช้พัฒนาการฝึกอบรมและการคาดหวังผลลัพธ์ที่จะขึ้นเฉพาะจากการเริ่มต้นของการฝึกอบรม โดยเป้าหมายของการให้คำแนะนำในชั้นเรียนเป็นการสอนความรู้ที่ต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Yelon, 1999, pp. 129 - 132) สรุปองค์ประกอบที่จะสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการฝึกอบรมแบบใช้ชั้นเรียนไว้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. แรงจูงใจต่อการเรียนรู้ผลการปฏิบัติงาน
2. การปฐมนิเทศให้จิตใจมีความพร้อมต่อการเรียนรู้
3. วิธีที่ได้มาซึ่งความรู้
4. ความสำเร็จในการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ
5. การพัฒนาที่ต่อเนื่องนำไปสู่ข้อมูลป้อนกลับและการทบทวน

วิสัยทัศน์

6. การบูรณาการผลการปฏิบัติงานในแต่ละงานกับการเรียนรู้อื่น ๆ
7. แรงจูงใจต่อการใช้ผลการปฏิบัติงาน
8. การวัดและประเมินผลของการเตรียมความพร้อมในงาน

2) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมในองค์กร

ขณะปฏิบัติงานในกรณีที่มีการว่าจ้างพนักงานใหม่ หรือต้องการยกระดับทักษะประสบการณ์ในการทำงานให้กับพนักงาน เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร หรือการฝึกอบรมข้ามฝ่ายภายในแผนกงานหรือหน่วยงานเดียวกันเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานใหม่ที่ไมใช่งานที่ปฏิบัติอยู่เดิม

การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจเป็นที่ควบคุมดูแล หรือผู้นำในหน่วยงานไปยังบุคคลอื่น ๆ หรือเป็นการให้พนักงานใหม่เกิดประสบการณ์การเรียนรู้โดยการสังเกตจากการทำงานของบุคคลอื่น และ พยายามที่ลอกเลียนแบบพฤติกรรมของพวกเขาเหล่านั้น (Clements & Josiam, 1995, pp.

2.2 แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่อยู่ร่วมกันเกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อหมู่คณะ การได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็นหรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิกบุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำเรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็เป็นได้เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานานด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนานเป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่งความดีและความสามารถในการทำให้หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำการต่าง ๆ ได้สำเร็จต่อมาจึงเกิดมีผู้สนใจศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลายเป็นแนวคิดเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเช่นภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำทางวิชาการดังที่นำเสนอต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์การให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การโดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ (Hoy & Miskel, 2005) ผู้นำแสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นมีความผูกพันกับผู้ตาม (Followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย (Owens, 2004) ผู้นำเป็นผู้นำพาองค์การหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงานผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์การเป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์การและยังรับใช้ลูกค้าที่องค์การนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย (Ubben et al, 2001)

ความหมายของคำว่า ผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leader" นั้น ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2554, หน้า 230 - 237) กล่าวว่า ผู้นำ คือสมาชิกกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่นในด้านการนำผู้อื่น บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งเอาไว้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกกลุ่มด้วย

สมยศ นาวิการ (2553, หน้า 155) ให้ความหมายของผู้นำว่าการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการสิ่งที่คุณำต้องการให้พวกเขากระทำ

กวี วงศ์พุทธ (2552, หน้า 14 - 15) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ไว้ 5 ประการคือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลในฐานะ และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2552, หน้า 233) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือกและการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจทั้งพระเดชและพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือว่าได้มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจงใจให้บุคคลปฏิบัติตามกระบวนการของการบริหาร

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับการยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานสู่ความเจริญก้าวหน้า

อุดม สิงโตทอง (2550, หน้า 19 - 20) สรุปความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการชี้นำผู้อื่นอย่างมีศิลปะ มีการแนะนำ โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้นำอำนาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และความเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเหมือนกับผู้บริหาร

พระธรรมไตรปิฎก (2549, หน้า 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม, 2547, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 10) เสนอว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมอุดมมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามอุดมมุ่งหมาย

เสาวนิต เสาทยานนท์ (2542, หน้า 2) สรุปความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่ม ให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลือในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ได้มีการเรียกชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่

บุญช่วย สิริเกษ (2550, หน้า 186) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลใดก็ตามที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมตามได้ในทุกกรณี ไม่ว่าจะเป็นทางความคิดหรือการปฏิบัติ ผู้นำจึงอาจมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือไม่เป็นก็ได้

โอ เลียร์ (O' Leary, 2000, p. 1) ให้ความหมายว่า ผู้นำ บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

วอร์เนอร์ (Warner, 2005) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาภาวะผู้นำโดยให้ข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำว่าผู้นำคือ 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้สามารถรู้สึกว่าได้ลงทุนในกระบวนการและสามารถประสบความสำเร็จได้ 2) ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น 3) ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ 5) ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร 6) ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบเมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า 7) ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่น เพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตของทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่าผู้นำคือผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การมีความรู้ในเรื่องงานองค์การเป็นอย่างดีสามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การอุทิศตน

และมุ่งมั่น เพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กรเต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนคนเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะช่วยำจุนให้องค์การนั้นดำเนินไปด้วยดีมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้โดยเฉพาะบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำของหน่วยงานนั้น ซึ่งจะเป็นผู้รวบรวมพลังทั้งหลายดำเนินงานปฏิบัติการที่รับผิดชอบและนำหน่วยงานนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรที่จะเจริญก้าวหน้าได้ต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ ดังนี้

ทศพล ประเสริฐสุข (2552, หน้า 108) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลากร หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2556, หน้า 31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

ศิตาพร ยังกง และ พัชรี คงสมัย (2551, หน้า 12) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ยุพา เสนาะพิน (2546, หน้า 11) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7 - 15 อ้างถึงใน สุทธิศา ศรีดั่งนันทน์, 2547, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม

ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและผลการกระทำ

ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการกระทำให้คนอื่นร่วมมือและปฏิบัติตาม

ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพล

ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรม

ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการเกลี้ยกล่อม

ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ เป็นผลจากการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่าภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สราญรัตน์ จันทะมด (2548, หน้า 13) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งที่ไม่ใช่ลักษณะบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นองค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

พิทักษ์ รัตนดิยา (2548, หน้า 6) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพล ศิลปะ หรือความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้นำทำตาม ได้ปฏิบัติตาม ได้อำนาจการให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของผู้ตาม

วราภรณ์ สืบสหากร (2546, หน้า 21) ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนาจการโดยใช้กระบวนการ

สื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ (2545, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้กระทำประโยชน์อย่างสำคัญ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544, หน้า 4 - 5) ภาวะผู้นำ คือ การสะท้อนภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลในองค์การ ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถจูงใจ ประสานงาน ให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความสามารถ หรืออิทธิพลนั้น ๆ มีที่มาจากหลายแหล่ง เช่น คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อำนาจตามตำแหน่งหรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 2) ได้ให้ความว่า ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนจุดมุ่งหมายที่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

พลันเกต (Plunkett, 1992, p. 325) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

ฮอลแลนด์ (Hollander, 1978, pp. 1 - 4) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามผู้นำก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการของผู้นำนั้นมีตัวนำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการแต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญ เช่นกัน เพราะหากปราศจาก

การตอบสนองของผู้ตามแล้วก็ไม่มีความหมายของผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ทั้งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

ยูก์ (Yukl, 1998, p. 56) เห็นว่าภาวะผู้นำ รวมถึง 1) กระบวนการที่มีอิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yukl, 1998, p. 2)

โบวีและคณะ (Bovee et al, 1993, p. 468) เห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) ขึ้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขึ้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตร หรือ ความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ

ทรีวาทา และ นิวพอร์ท (Trewatha & Newport, 1988, pp. 437 - 438) เห็นว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์กรเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีพลวัตรหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นผู้ตามทำงานให้ได้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามบางครั้ง ความขาดภาวะผู้นำเป็นตัวทำลายของความแข็งแกร่งขององค์การและมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2550, หน้า 77 - 89) เห็นว่า ระบบราชการของประเทศไทย ประสพภาวะวิกฤต 3 ด้าน คือ วิกฤตจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤตจากการจัดการ และวิกฤตศรัทธา ดังนั้น ในการแก้ไขภาวะวิกฤตดังกล่าวนี้จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้ยึดหลักการ 2) ความเป็นผู้ที่มีความรู้ วิสัยทัศน์ 3) ความเป็นนักปฏิบัติ และ 4) ความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2550, หน้า 96) เห็นว่า ภาวะผู้นำมีทั้ง 1) สิ่งที่ดีตัวมาหรือที่เรียกว่า มีแวว 2) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ ปั้นปรุงแต่งที่มา และ 3) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำของไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการ เป็นส่วนประกอบ คือ 1) สภาพจิตใจมั่นคง 2) มีความเมตตากรุณา 3) มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก และ 5) เอาจริงจังและมีผลงาน

จากการที่นักศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย ซึ่งพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการใช้ศิลปะและศาสตร์ของบุคคลหนึ่ง ที่จะกระตุ้นและจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันร่วมใจกับตนยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามคำเนิรณการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคนสภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อ คนที่มีจุดประสงค์แนชัดทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่นหรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่นเป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบันเกี่ยวกับการเมืองเคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยาและอาจเป็นด้วยเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม (Owens, 2004) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (วิโรจน์ สารัตนะ, 2548) แม้จะมีมาตรฐานใด ๆ ในการวัดลักษณะของภาวะผู้นำก็ยังมีสาระที่กว้างเกินกว่าที่จะให้คำนิยามได้ชัดเจนในทุกปีมักจะมี กลุ่มนักการศึกษาให้แนวคิดในมิติที่ต่างออกไป อย่างไรก็ตามแนวความคิดต่าง ๆ นั้นยังคงพอรวมเป็นกฎเกณฑ์ในแนวทางเดียวกันได้โดยที่ส่วนใหญ่แล้วเป็นที่รับรู้ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามบางคนก็เพิ่มเติมว่าอิทธิพลมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานให้ยินยอมปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เต็มใจหลายคนคิดว่าภาวะผู้นำเป็นการมีความเห็นสอดคล้องกว้าง ๆ ว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดทิศทางขององค์กรในระยะยาวและอย่างกว้างๆ พอจะกล่าวโดยรวมได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคมมุ่งสิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณค่าเน้นความคิดและพฤติกรรมที่เป็นเรื่องจำเป็นของภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรม (Dimmock & Walker, 2005) เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

ผู้นำมีคุณสมบัติในตัวหลายลักษณะซึ่ง สโตกคิล (Stogdill, 1948) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึงปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดีมีความตื่นตัวมีความสามารถในการใช้ภาษาพูดมีความสามารถในการเริ่มต้นมีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ เป็นผู้มีการศึกษาดีมีความรู้มีความสำเร็จทางด้านการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้มีความคิดริเริ่มมีความคงเส้นความมีความมุ่งมั่นสูงมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมมีส่วนร่วมทางสังคมให้ความร่วมมือมีความสามารถในการปรับตัวมีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

ยูลค์ (Yulk, 1998) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills)

ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการคือ

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากให้ลุล่วงไปได้และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้
2. ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดีและมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก

จากการศึกษาวิจัยพบว่าการก้าวไปข้างหน้าการใช้เวลาที่ยาวนานปัญหาความแตกแยกและความต้องการให้ตัดสินใจเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดันเป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ

3. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของคนจึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้นำเช่นนี้

จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือไม่เพื่อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จดังนั้นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนและที่ปรึกษาไว้ได้

4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์มีจริยธรรมมีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดีได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากคนอื่น

ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ

แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบทิศทางความเข้มข้นและระยะเวลาโดยหลักการพื้นฐานแล้วแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิธีปฏิบัติและระดับความสำเร็จกล่าวโดยทั่วไปแล้วผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัดแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะดังนี้

1. ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and interpersonal needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผลผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับเพื่องานในหน้าที่และความห่วงใยต่อผู้อื่น

2. ความต้องการอำนาจ (Power needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

3. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement orientation) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จเป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

4. ความคาดหวังที่สูง (High expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนหมายถึงความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

ลักษณะทางทักษะของผู้นำ

ส่วนประกอบที่สำคัญที่มักจะถูกกลืนเมื่อมีการค้นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนั่นคือทักษะและประสบการณ์ (Skills and experiences) ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ 4 ประเภท ดังนี้

1. ทักษะวิธีการ (Technical skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่

ในองค์การระดับต่ำเช่นผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่นๆที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูงอย่างเช่นครู

2. ทักษะมนุษย (Interpersonal skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติโดยไม่รู้สึกตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนาโดยใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผนในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่าทักษะความคิดรวบยอดก็ยังเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะการบริหาร (Administrative skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการเช่นการวางแผน (Planning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling meetings) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการทักษะมนุษยและทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกันเพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติทั้ง 4 ทักษะนี้จะต้องได้รับการพัฒนาในบริบทที่ปฏิบัติจริง ประสบการณ์ทำให้เกิดโอกาสที่จะเรียนรู้งานและได้ใช้ทักษะประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างระดับมืออาชีพและลูกจ้างระดับบริหาร (Schmidt & Hunter, 1992) มีทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่จำนวนมากและแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม มาซาโน วอเตอร์ และ แมคนัลตี (Marzano, Waters & McNulty, 2005) กล่าวว่าศาสตร์ว่าด้วยภาวะผู้นำเป็นเรื่องเก่าแก่การอภิปรายเรื่องภาวะผู้นำมีปรากฏในงานของเพลโต ซิซาร์ และพลูตาร์ค (Plato, Ceasar & Plutarch) ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทได้หลายวิธี มาซาโน และคณะได้แสดงตัวอย่างไว้ชัดเจนในจำนวนนี้มีทฤษฎีที่เรียกว่า “ทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่” (The great man theory) ซึ่งได้ยกตัวอย่างว่าถ้าไม่มี โมเสส (Moses) ชาดิกียก็ยังคงอยู่ในอียิปต์และถ้าไม่มี เชอร์ชิล (Churchill) คนอังกฤษก็คงจำใจยอมแพ้แก่เยอรมันในปี ค.ศ. 1940 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) เป็นทฤษฎีที่ผู้นำมีลักษณะคุณภาพเหนือกว่าซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตามและทฤษฎีตามสภาพแวดล้อม (Environmental theories) ที่กล่าวถึงผู้นำว่าเกิดขึ้นตามเวลา สถานที่และสภาพแวดล้อม (Marzano et al., 2005) ทศวรรษดั้งเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยทั่วไปแล้วขึ้นอยู่กับกระทำการกระทำของรายบุคคลและขึ้นอยู่กับทฤษฎีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้นำใช้อำนาจในการ

ควบคุมผู้อื่น (Gardner, 1995 ; Senge, 1999) ทฤษฎีพฤติกรรมการเรียนรู้และการนำ (Behavioral theories of learning and leading) มาจากการรวมแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของโลกและขอบเขตปรากฏการณ์ของมนุษย์ที่สามารถวัดได้และพยากรณ์ได้ (Walker & Lambert, 1995) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational leadership) ก็เป็นไปตามรูปแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำทั่ว ๆ ไป การสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำในโรงเรียน ได้แก่การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยมุ่งเน้นที่การสอนและผู้บริหารปรับพฤติกรรมของครูตามที่จำเป็นโดยอาศัยพฤติกรรมที่ประเมินได้และอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดผลตามต้องการ (Walker & Lambert, 1995) ด้วยวิธีการเช่นนี้ผู้บริหารโรงเรียนจึงจะเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางวิชาการการเปลี่ยนจุดเน้นจากรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism theory) มาเป็นรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivist theory) ได้รายละเอียดมาจากการศึกษาฐานรากในวงการศึกษานานครั้งหลังของศตวรรษที่ 20 การเปลี่ยนทัศนระดับโลกนี้ทำให้ได้พื้นฐานกลยุทธ์การเรียนการสอนที่คาดหวังใหม่หลายแบบ เช่น ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) โครงสร้างองค์การของโรงเรียน (School organizational structures) บทบาทของครู (The role of teachers) และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (The role of principals as the instructional leaders)

จากทฤษฎีหลักการแนวความคิดและความรู้จากเอกสารและงานวิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีพฤติกรรมคือเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์สำหรับองค์การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญของสิ่งที่ควรจะเป็นสร้างวัฒนธรรมองค์การให้โรงเรียนเป็นฐานและใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมีทักษะภาวะผู้นำหลายแบบอาศัยวิสัยทัศน์ของสถาบัน

2.2.2 ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำจะเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำในสังคมยุคปัจจุบันกิจกรรมในแบบหรือนอกแบบต่าง ๆ ถือว่ามีส่วนที่คล้ายคลึงกันจะต่างกันเฉพาะลักษณะของการมีส่วนร่วมของสมาชิกแต่ละคนต่อกิจกรรมนั้น ๆ บางคนมีส่วนร่วมมากเป็นพิเศษต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสนใจและความสามารถในการสอดแทรกบทบาทและความรู้พิเศษให้เหนือบุคคลอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การเอกชน องค์การของรัฐ พรรคการเมืองหรือองค์การที่ตั้งขึ้นโดยไม่ได้หวังกำไรต่าง ๆ ต่างเห็นถึงความสำคัญและบทบาทของผู้นำที่แสดงพฤติกรรมออกให้องค์การที่เขาดำรงอยู่ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำและบทบาทผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์การผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานเพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุก

คนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนร่วมคุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรอย่างมาก ผู้นำมีความสำคัญดังต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (2555, หน้า 206) กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำไว้ว่าคนทั่วไปที่ไม่เคยเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาคน มักจะคิดว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องง่าย ใคร ๆ ก็เป็นได้หากเขาแต่งตั้งให้เป็น ทั้งนี้อาจเป็นการตีคุณค่าของการเป็นบังคับบัญชา โดยพิจารณาอย่างผิวเผินแต่ความจริงแล้วการเป็นผู้บังคับบัญชาคนมิใช่ของง่าย ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าคนที่พึงปวงในหน่วยงาน

สมยศ นาวิการ (2554, หน้า 145) ได้นำเสนอหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

- การชี้ขาด มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเมื่อเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น
- การเสนอแนะการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มต้นหรือเคลื่อนไหวภายในองค์กร
- การให้ความมั่นคงด้วยการรักษาทัศนคติที่ดีไว้ กล้าเผชิญปัญหาอย่างมั่นคง
- การเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์กร

การคล้อย ผู้นำสามารถคล้อยให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่จะทำการสรรเสริญยกย่องอย่างจริงจัง สามารถสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ได้ดังนี้ ผู้นำ เป็นผู้เริ่มการวางแผนนโยบายต่าง ๆ ควบคุมการบริหารงานและติดตามผลการทำงานและบำรุงขวัญกำลังใจเสริมแรงแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานสู่เป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 53) ที่สำคัญผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำมีบุคลิกภาพประชาธิปไตยทำให้ครุมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหารก็จะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. รูปแบบของผู้นำส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน
3. ภาวะผู้นำที่ดีสามารถรวมพลังของทุกคนให้ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กร
4. คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำ ย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรหรือหน่วยงาน
5. ภาวะผู้นำช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
6. ผู้นำกลุ่มเป็นประสานงานระหว่างสมาชิก

7. สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้ตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กรได้

จากความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำที่กล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าคนทุกคนในหน่วยงานและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการกระทำร่วมกันเป็นหมู่คณะ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีภาวะผู้นำและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมจึงจะสามารถบริหารงานให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการคลุ้มนำใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร หรือผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหากพิจารณาจากรูปแบบจะมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ส่วนภาวะที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ หรือตำแหน่งที่เป็นทางการ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น แต่ถ้าพิจารณาจากพฤติกรรมจะมี 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแลกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แหล่งที่มาของอำนาจมี 5 ประเภท คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง โดยทั่วไปผู้บริหารจะมีอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย ในขณะที่ผู้นำมักจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงจะก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุดและต่อต้านน้อยที่สุด ส่วนการใช้อำนาจการบังคับจะเกิดความผูกพันน้อยที่สุดและเกิดการต่อต้านมากที่สุด สำหรับการใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลจะเกิดการยินยอมมากที่สุดและการต่อต้านน้อยที่สุด

การสร้างอำนาจสามารถกระทำได้หลายประการ คือ เป็นพันธมิตรกับผู้ทรงอำนาจ แบ่งแยกแล้วจึงปกครอง การจัดการกับข้อมูลข่าวสาร การแสดงความประทับใจ การก้าวไปทีละก้าว การอยู่ในสถานที่ที่ถูก การอยู่ในเวลาที่ถูกต้องการมีอำนาจเหนือทรัพยากรและการรวมกลุ่มพันธมิตร

2.2.3 องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, หน้า 433)

2.2.3.1 ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ ลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่

2.2.3.2 ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎี การจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้

2.2.3.3 ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ได้บังคับบัญชาและความต้องการอาจจะมีคุณภาพ

2.2.3.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจ ขึ้นกับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับและความพยายามที่จะได้รับร่วมมือกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น สิ่งแวดล้อมตลอดจนบรรยากาศองค์การ การระลึถึงปัจจัยเหล่านี้จะต้องนำไปใช้สำหรับ พฤติกรรมผู้นำและพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ

2.2.4 ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ หรือทฤษฎีภาวะผู้นำ

นักวิจัยและนักปฏิบัติการจัดการได้พัฒนาทฤษฎีการเป็นผู้นำหลากหลายทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถนำไปใช้ได้อย่างสากลในแต่ละสถานการณ์และในองค์การ ดังนี้

2.2.4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 12 ได้มีการศึกษาวิธีการต่าง ๆ ได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปฉลาด กระตือรือร้น ดินด้ากับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีมีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น นอกจากนี้ได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่าง ๆ จะไม่มีเท่ากันในสถานการณ์ ซึ่งได้วิจัยเพิ่มเติมและวิเคราะห์เทคนิคเพื่อยืนยันว่าคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังแผนภาพที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด

ความเชื่อมั่นตัวเอง สิ่งกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร การค้นพบนี้ระบุถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยทั่วไปจะมีพลังงาน และทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคลสูง ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1

ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล (*Characteristics of effective leader*)

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skill)
รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	มีความเฉลียวฉลาด
มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม	มีทักษะในความคิด
มีความทะเยอทะยานสูง	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
มีความเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์	มีทักษะในการเชิงการทูตรู้จักผูกมิตรไมตรี
มีลักษณะประนีประนอม	มีทักษะทางการพูด
มีความเด็ดขาด	มีความรู้เกี่ยวกับงาน
ถูกน้องสามารถพึ่งพาได้	มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
เป็นผู้ทรงอำนาจ	มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก	มีทักษะทางสังคมสูง
มีความมั่นใจในตนเองสูง	
เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก	
สามารถรับผิดชอบสูง	

ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, หน้า 434)

2.2.4.2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม : แบบเผด็จการและประชาธิปไตย

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของผู้นำ (Behavioral theories of leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาขั้นพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ และการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ (Autocratic) และประชาธิปไตย (Democratic) ซึ่งยังมีผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) และยังรวมถึงผลงานของ เบลกและมูตัน (Blake & Mouton, 1964 p. 29) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

ของการเป็นผู้นำประกอบด้วย (1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (บุษยา วีรกุล, 2558, หน้า 119)

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่าหัวหน้าผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหามีอิสระ ยอมรับแนวคิดของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการเลือกตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานบุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้เป็นไปในลักษณะใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมยกย่องเกรงใจและไม่เกรงกลัว จึงเรียกบุคลลลักษณะอย่างนี้ว่า ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein leader) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ในความเป็นจริงนั้น ไม่มีผู้นำที่เป็นอย่างหนึ่งอย่างใดที่ชัดเจน เช่น แบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตยมีลักษณะค่อนข้างเอนเอียงไปทางหนึ่งทางใดเท่านั้น

2.2.4.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ประมาณปลายปี 1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประเภท คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 437)

3.1 ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก

3.2 ผู้นำอีกประเภทหนึ่ง คือผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

3.2.1 ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

3.2.2 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) ผู้นำประเภทนี้จะมีการแสดงออกในพฤติกรรมที่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust)

2.2.4.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลเชิงสถานการณ์ของ ฟิเดลอร์

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership)

ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้เกิดการคาดหวังประสิทธิผลของผู้นำซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรม ซึ่งได้ศึกษาถึงการนำรูปแบบลักษณะผู้นำต่าง ๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่ละสถานการณ์เหมาะสมกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือประสมประสานกันหลายรูปแบบ จึงได้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ฉะนั้นจะไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด สถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้เป็นลักษณะงานที่ความซับซ้อนของโครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานนอกจากนี้ยังพบว่า มีแนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำปัจจัยภายนอกองค์การ ความเครียด สภาพบรรยากาศ เหล่านี้มีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษาปัจจัยมีผลต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในงาน หากทราบว่าบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่าง ๆ ให้ดี ก็สามารถสนับสนุนให้เกิดพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น การศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม จึงยังไม่มีที่สิ้นสุด และจำเป็นต้องทำการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างเป็นความรู้ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อไป

การสร้างสภาพพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational favorability) โมเดลฟิเดลอร์

ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งสมมติว่าผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทักษะของฟิเดลอร์ มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้น โมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งกำหนดความสามารถสร้างสภาพพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำมีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leadership member relations) เป็นระดับของความไว้วางใจ รวมกันและการให้การสนับสนุนระหว่างพนักงานและผู้นำซึ่งระบุถึงความเต็มใจของพนักงานที่ตอบสนองต่อการแนะนำของผู้นำ ตามทักษะของฟิเดลอร์ ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณาในการทำให้รูปแบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อพนักงานและผู้นำไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ก็จะให้ความร่วมมือในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิกจึงเป็นสำคัญ เมื่อไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะไม่ให้ความสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกก็จะไม่ดี

2. โครงสร้างงาน (Task structure) เป็นระดับซึ่งเป้าหมายงานวิธีการและมาตรฐานการทำงานมีการกำหนดอย่างชัดเจน มีการกำหนดไว้อย่างดีและสม่ำเสมอ เช่น งานการผลิต

มีโครงสร้างระดับสูง ในขณะที่การสร้างสรรค์จะกำหนดงาน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ไว้อย่าง หละหลวมจะมีระดับโครงสร้างงานต่ำ ฟิเดลอร์พิจารณาตัวแปรที่มีอิทธิพลและพิจารณาความ พึงพอใจในสถานการณ์

3. อำนาจของตำแหน่ง (Position power) เป็นระดับของอำนาจที่ได้รับการอนุญาต โดยองค์การของผู้นำที่จะว่าจ้าง ได้รับรางวัลและกำหนดวิสัยของพนักงาน เมื่อผู้นำมีอำนาจน้อย ที่จะเลือกพนักงาน เพื่ออนุมัติการเพิ่มเงินเดือน เพื่อจ้างพนักงาน อำนาจของตำแหน่งจะพิจารณา เป็นจุดอ่อน ในขณะที่ผู้นำมีอำนาจที่จะจัดการงานอำนาจของตำแหน่งจะมีความเข้มแข็ง แม้ว่า อำนาจของตำแหน่งจะมีบทบาท ฟิเดลอร์จะพิจารณาว่าสิ่งนี้ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่มีความ สำคัญน้อยที่สุดตัวแปร 3 ประการ เมื่อใช้ร่วมกันจะกำหนดสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความพึง พพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้โมเดล ฟิเดลอร์ผู้นำจะเริ่มสำรวจ ผลกระทบของตัวแปรนี้ สำรวจความพึงพอใจของสถานการณ์ แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำ ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์

ข้อสรุปของฟิเดลอร์ เกี่ยวกับความสามารถสร้างความพึงพอใจเชิงสถานการณ์และ เหมาะสมกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปิดกว้างสำหรับการตีความอื่น แต่ทฤษฎีความเข้าใจ ในทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ครั้งแรก โมเดลไม่ได้ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิผล ของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

2.2.4.5 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่จะจูงใจ และสร้างความพึงพอใจของพนักงาน ให้ทำงานทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลอื่นซึ่งได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎี เส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น (Evans & House, 1971) โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory of motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความ พยายามจะนำสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่ รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจ เบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัลเพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่ การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) การขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำจะยอมรับ พฤติกรรมผู้นำ 4 ประการ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำให้การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบให้ มีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำ

โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางทำงานกำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure) และการมุ่งที่งาน (Task orientation)

2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของพนักงานและความเป็นผู้ที่ดีให้กับพนักงานทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร คล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration behavior) และการมุ่งความสัมพันธ์กัน มีการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ โดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับพนักงาน การค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จ (Achievement – oriented leadership) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

2.2.4.6 ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for leadership theory) ตามทฤษฎีจะกล่าวถึงการทดแทน (Substitutes) เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นการทดแทนประกอบด้วยลักษณะบางประการของพนักงาน ลักษณะงานองค์การหรือกลุ่มที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจบทบาทและงานที่ชัดเจน ตลอดจนจูงใจให้ทำงานบรรลุเป้าหมายกลุ่มโดยไม่เป็นผู้นำเป็นทางการ ตัวอย่าง เมื่อพนักงานมีการฝึกอบรมจะสามารถทดแทนพฤติกรรมผู้นำในบางครั้ง สมาชิกกลุ่มจะทำงานเป็นผู้นำจากการแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่าง เรียกว่า เป็นผู้กลาง (Neutralizers) ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ ซึ่งละเลยพฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือป้องกันผู้นำ จากการแสดงพฤติกรรมบางอย่าง ผู้เป็นกลางจะประกอบด้วยพนักงานหรือกลุ่มเมื่อพนักงาน ไม่สามารถหรือไม่เห็นคุณค่าของรางวัลที่นำเสนอหรือเมื่อผู้บริหาร ไม่อยู่ในตำแหน่งที่จะเสนอรางวัลพฤติกรรมผู้นำจะมีผลกระทบน้อยเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

2.2.5 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theory) เป็นแนวคิดหรือคำอธิบายของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับการความเป็นผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งแนวคิดหรือคำอธิบายดังกล่าว มีวิวัฒนาการเป็นลำดับมา โดยในระยะแรก เป็นทฤษฎีที่ในลักษณะพิเศษของผู้นำ ระยะต่อมาเน้นที่รูปแบบการนำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิมเกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ หรือกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ จนถึงระยะปัจจุบัน เน้นการนำตามสถานการณ์ซึ่งอาจเป็นยุคของวิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 4 ยุค ดังนี้

2.2.5.1 ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral leadership)

การแบ่งประเภทของผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ได้แบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แบ่งแยกตามลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1) การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสมบัติพิเศษมีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว

2) การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

ฟลานาแกน (Flanagan, 1990) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้าและได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ
2. ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นผู้ที่มีพฤติกรรม

แบบประชาธิปไตย

3. ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้มีการทำงานมีประสิทธิภาพสูง

2.2.5.2 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะและการบริหารงาน

ลิปพิทท์ (Lippitt, 1960 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2549, หน้า 77) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบาย

ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงานโครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงานไป ปฏิบัติมาสอบถามความสมัครใจหรือหาข้อคิดเห็น ผู้นำแบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิใครก็ตาม จะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิโดยตัวบุคคลมิใช่โดยตำแหน่งและแยกตนเองออกห่างจากบุคลากรอื่น ๆ ทุกคนในหน่วยงานจะวางตนเป็นเอกเทศ ยกที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวก บรรดาการตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะทำได้โดยลำพัง เกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการไม่ได้เลย เพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำ หรือเป็นความต้องการเช่นนั้นของบุคลากรอื่น

ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้บัญชางาน บุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียวหรือปฏิบัติตามบัญชาและไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่าง ๆ ก็จริง แต่บรรดาคำสั่ง นโยบาย และ วัตถุประสงค์ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยสั่งไปนั้น ล้วนแล้วแต่กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคนร่วมกัน ทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้น บุคลากรมีสิทธิแม้กระทั่งจะเลือกงานอย่างใดที่เห็นว่าเหมาะสมกับความถนัด และความสามารถของตนหรือแม้เลือกบุคลากรอื่นที่คิดว่าน่าจะร่วมกันทำงานได้ดีในขณะเดียวกันได้ รวมความว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนวินิจฉัยในการ แบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตามอำเภอใจ หรือตาม ความพอใจส่วนตัวตนเอง และเมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ และร่วม รับผิดชอบด้วยเสมอ

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (Laissez - faire or Anarchic leader) มอบอำนาจเต็มหรือเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนด วัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเลย ผู้ประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวก แก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนตนเองจะนั่งอยู่ห่าง ๆ จะเข้าร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหาหรือเชิญ ให้มาเท่านั้น น้อยครั้งที่ผู้นำแบบตามสบายจะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมา ไม่ชอบดำหนิ ไม่ชอบชม การปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้ใดทั้งสิ้นและจะไม่ขัดขวางการมีใครเสนออะไรมา มักยอม อนุมัติเรื่อยไปโดยไม่ค่อยพิจารณาเหตุผลใด

2.2.5.3 แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

(Getzels & Guba, 1957) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นเรื่องสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและ การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่า จะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อน ของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจหากพิจารณาว่า เหมาะสมกับบุคคลนั้น บุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือ ถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3) ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้ว อะลุ่มอล่วยไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุก ๆ เรื่อง ทำให้ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อม ๆ กันไป

2.2.5.4 การแบ่งประเภทผู้นำทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน (Reddin's 3-D Leadership Model)

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โอไฮโอ และฮาร์วาร์ด ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ เรดดิน (Reddin, 1970) นำมาพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีสามมิติ ซึ่งพิจารณาผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล เขาได้แบ่งผู้นำเป็น 8 แบบ เช่น แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ ผู้สอนแนะ ผู้นำทีม ผู้คุมกฎ และผู้บุกเบิก แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ ผู้เอาใจ ผู้ยอมตาม ผู้ทนทำ และ ผู้คุมงาน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น โดยมากจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ มิติหนึ่งมุ่งที่สัมฤทธิ์ผลบางประการของเป้าหมายของกลุ่ม อีกมิติหนึ่งมุ่งที่การบำรุงรักษาหรือความเข้มแข็งของตัวกลุ่มเอง นักวิจัยอาจเรียกชื่อมิติทั้งสองแตกต่างกันไปแต่มีความหมายคล้าย ๆ กัน เช่น แคทซ์ (Katz, 1978) เรียกว่า มิติมุ่งงาน กับมิติมุ่งผลิตผล แอนดรูและฮอลปีน (Andrew & Halpin, 1959) เรียกว่า กิจสัมพันธ์ กับมิตรสัมพันธ์ เลนและมูตัน (Lein & Mutton, 1964) เรียกว่า มิติที่ผลิตผล กับมิติมุ่งที่คน เนนบอมและสมิธ (Nenbom & Smith, 2001) ใช้คำว่า เอาหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง กับเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น (ปริชา ทศน์ ละไม, 2549, หน้า 18)

2.2.5.5 ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูงประสิทธิผลต่ำ

ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ นอกจากแบบพื้นฐานที่กล่าวมาแล้วยังแบ่งแยกออกตามประสิทธิผลได้ดังนี้

1) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ คือ ผู้ทำงานตามสั่ง เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงดีขึ้นจากแบบเอาเกณฑ์ เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง อย่างเคร่งครัด ถูกต้อง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนงานระยะยาว คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหารหรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ เขามักจะมีคติประจำใจว่า 1) จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดเลย 2) จงมาดูกันเถอะว่า ครั้งก่อนเราทำอย่างไร 3) องค์การที่ดี คือ องค์การที่มีระเบียบปฏิบัติทุกอย่างพร้อมมูล

นักการพัฒนา เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธ์ซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาคนรู้ วิธีช่วย จูงใจ และพัฒนาบุคคล วิธีสอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้าบางครั้งผู้ที่ถูกเขาพัฒนาไม่รู้ตัว เขาทำนองปิดทองหลังพระ แต่พอเขาย้ายไปแล้วทุกคนจะรู้สึกเสียดายเขา หัวหน้าประเภทนี้บางทีถือว่า การทำงานเป็นเรื่องทำธรรมดาเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตนเอง รู้จักรับผิดชอบ ขยัน และมีความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นลูกน้องมักจะรักและได้ผลงานดีตลอดมา

ผู้เผด็จการมีศิลป์ เปลี่ยนมาจากแบบเอางานมีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตาม โดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของผู้นำเผด็จการ แต่นุ่มนวลมีศิลปะ มักเป็นผู้ทะเยอทะยาน พยายามจะไต่เต้าขึ้นมามากถึงนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นคนที่ยากจะปรับปรุงตนเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้กฎระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

นักบริหารเปลี่ยนจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ไม่ใช่อำนาจดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่ม และความร่วมมืออยู่เสมอ ปรนเปรูเห็นใจรางวัล ยกย่องและให้เกียรติลูกน้อง ไม่แย่งเอาผลงานหรือความคิดความชอบของลูกน้องมาเป็นของตนเอง ตรงกันข้ามจะแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่า ผลงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้ชมแล้ว การให้โทษของลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่อารมณ์และจะต้องยุติธรรม ถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชามีความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

2) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐานในทิศทางต่ำลง มี 4 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ ผู้หนึ่งงาน เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบเอาเกณฑ์ในทางเลวลง บริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่นั่นทั้งด้านงานและคนมักหนึ่งงาน บางทีขัดขวางการทำงานของคนอื่น หัวหน้างานชนิดนี้มีอยู่มาก คิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมเลยละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุด หรือไม่ทำอะไรเลย ทำให้เสียงานมักทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างยุ่งยาก เลยเหตุให้ผู้อื่นชะงักงาน จะทำงานให้ได้ผลเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้คนอื่นรบกวนเท่านั้น และจะไม่

เกี่ยวข้องกับ งานอื่น ทั้งสิ้นไม่ช่วยใครพยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องของคนอื่นให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่า 1) เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกทำมันเสียเลย 2) ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ไม่ชอบการทำงาน 3) มันเป็นนโยบายขององค์กร ผมไม่มีความเห็น 4) จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีการทำงานที่ยากกว่านี้ 5) ผมชอบทำงานจริง ๆ แต่ชอบนั่งดูมากกว่า และ 6) ถ้าหน้งงานไม่ได้ก็ทนทำมันไป

โดยธรรมชาติไม่มีหัวหน้างานคนใดจะเป็นคนเช่นนั้นมาก่อน มักเกิดขึ้นเพราะองค์กร หรือหัวหน้าชั้นเหนือเป็นเหตุ เมื่อหัวหน้าคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้นมักจะแก้ได้ยาก เพราะฉะนั้นในฐานะที่เราเป็นหัวหน้างานชั้นสูง ต้องหาทางป้องกันไม่ให้พนักงานชนิดนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของเราได้

นักบุญ เปลี่ยนมากจากแบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะหัวหน้างานที่ใจบุญนึกถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงานเขาปรารถนาเป็น “คนดี” โดยไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำผิดใด ๆ เรียกว่าเป็นคนประเภท “ขอรับกระผม” คือถือว่าเป็นคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว ไม่สมควรจะได้แย่งกับใคร ๆ และถือว่าการโต้เถียงและ ข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารงานแบบนี้จะเป็นเหตุทำให้ผลผลิตตกต่ำ เพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับคนเขาก็จะหาทางย้ายคน ๆ นั้นไปเสีย เขาถือว่าการทำงานที่ดีที่สุด คือการดำรงความสงบเรียบร้อยเอาไว้

ผู้เผด็จการ เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแบบมาจากแบบเอางาน หัวหน้างานแบบนี้มุ่งแต่งานอย่างเดียว ไม่คิดถึงความสัมพันธ์กับใคร ๆ ไว้ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานไม่รัก มีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น หัวหน้างานชนิดนี้มักคิดว่าคนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเลียดงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาและลงโทษเสมอ เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ต้องทำงานตามคำสั่งของเขาแต่อย่างเดียว โดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมอ คนอื่นเป็นแต่มือหรือเท้าไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น เขาต้องวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนไม่เห็นกับเขา แสดงว่าผู้นั้นพยายามโต้แย้งหรือต้องการจะทำลายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่าย ๆ หัวหน้างานแบบนี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาในหมู่ผู้ร่วมงานอย่างรุนแรงเกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดผู้หนีงานมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัว หรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงอาการบ่นน้อมต่อหน้า แต่จะด่าลับหลัง ผู้นำประเภทนี้มักจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้คือ 1) จงทำตามที่ผมสั่ง 2) อย่าทำอะไรที่เหมือนผม 3) คุณต้องหยุดพูดและฟัง ถ้าผมพูด 4) จงทำตนเป็นคนมีเหตุผล โดยทำตามที่ผมบอก 5) ถ้าคุณจะให้ผมทำตามข้อเสนอของคุณก็ได้ แต่คุณจะต้องออกจากงานคุณจะเอาไหม และ 6) ผมชอบคนที่เห็นด้วยตลอดกาล บอกก็ครั้งแล้วว่าผมไม่ชอบคำว่า “ไม่”

ผู้ประนีประนอม เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบประสานหัวหน้างานแบบนี้ทราบว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจลงไปได้ว่าจะทำอะไรหรือไม่ก็อาจจะผกผันความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม ความกดดันบางอย่างก็จะมีอิทธิพลทำให้เขาต้องตัดสินใจในสิ่งที่เขาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศจากการทำงานเพียงต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ เช่นว่า ผลงานที่ดีที่สุดเพียงความฝันเท่านั้น จะเป็นผู้เสนอแนะแต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งเรามักจะเรียกว่า ผู้ทำงานด้วยปาก เขาคิดว่าการวางแผนจะต้องใช้วิธีประนีประนอม เขาสนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดิน เขาไม่ยุ่งกับใคร ก็ไม่ยุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นที่มีการตัดสินใจไม่ดี และเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเอง เขามักจะถือคติว่า 1) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูด เขาจะได้คิดว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน 2) ถ้าหลอกเขาได้บางครั้งก็นับว่าดีแล้ว

2.2.5.6 ผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

เบลค และ มูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 67 - 73) ได้สร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ เพื่ออธิบายลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คล้ายกับที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน

2.2.5.7 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐาน (Normative leadership model)

พัฒนาขึ้นโดย วรูม และยัตตัน (Vroom & Yetton, 1973 as cited in Bartol et al, 1998, pp. 179 -187) เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าเขาคควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี โดยใช้สัญลักษณ์และความหมายดังนี้

AI ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่ทำได้

AII ท่านได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่านท่านอาจจะบอก หรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหา หรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มี บทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหาให้กับท่าน

CI ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคน ไม่ได้จัดเป็นกลุ่ม แล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้น ท่านอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

GII ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก บทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะเสนอความคิดเห็นของท่าน แต่ไม่กดดันให้ยอมรับ และท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ อักษร A,C และ G หมายถึง Autocratic, Consultative และ Group ตามลำดับ กรณี A และ C มีสองระดับ คือ AI, AII และ CI, CII ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม การที่ช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ

2.2.5.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง นักวิจัยต้องการจำแนก ลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ได้บังคับบัญชาหรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจะเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับ ลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอะไรบางอย่าง เช่นมีลักษณะทางกายภาพ คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือบุคลิกภาพการแสดงตัว ท่าทางการพูดจาเป็นอย่างไร เป็นต้น ในการศึกษาวิจัยค้นหาลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แบบที่ 2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้กับผู้นำโดยทั่วไป จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าผู้นำจะต้องฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะผู้นำ ในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ ยังมีผู้นำ จำนวนมากที่ไม่ได้มีคุณลักษณะดังกล่าวเลย

แนวความคิดด้านคุณลักษณะจึงเป็นการศึกษาเพียงลักษณะที่ติดมาของผู้นำเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริง ความเป็นผู้นำนั้นมิได้เพียงเท่านั้น แต่ยังต้องการศึกษาภาวะอื่น ๆ อีกด้วย และนักวิชาการภาวะผู้นำ จึงได้มุ่งความสนใจไปศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแทน

2.2.5.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory)

ในทศวรรษที่ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ จึงทำให้การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และมีทฤษฎีสำคัญ ๆ คือ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's situational leadership theory) มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า สถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ เครื่องมือนี้ประกอบด้วย คำคุณศัพท์ บนขั้นสองข้อ ใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็น คนอย่างไร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1 - 8 ในแต่ละชุด

ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน ส่วนที่ผู้ตอบไปในทางบวก จะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัว ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวคิดเบื้องหลังก็คือ จะต้องนำเอาลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ที่วัดได้นี้ไปจับคู่ กับปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์มี 3 ลักษณะ คือ สถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่า “สมาชิกในกลุ่มจะทำตามที่ฉันบอกหรือไม่ เชื่อถือได้หรือไม่ พวกเขาจะสนับสนุนฉันหรือไม่ สถานการณ์โครงสร้างของงาน ผู้นำต้องพิจารณาว่า ฉันรู้สิ่งที่ฉันจะทำดีเพียงใด จะทำอย่างไร และสถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง ผู้นำต้องพิจารณาว่า ฉันมีอำนาจและนายใหญ่จะสนับสนุนเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร” หากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางบวกก็แสดงว่าผู้นำนั้นจะมีความชอบหรือสามารถจะควบคุมสถานการณ์นั้นได้ หากคำตอบเป็นไปในทางลบก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational leadership theory) (Hersey & Blanchard, 1992 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2548, หน้า 279) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกที่เรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ

พฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอย่างไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไรและทำที่ไหนเป็นต้นและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้านคือด้านความสามารถ (Ability) จากความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงานด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำงานสำเร็จจากความเชื่อมั่นความมีพันธะผูกพันและแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกันคือระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใดเป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิดใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมแต่ไม่มีความสามารถไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น
2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้นใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น
3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสองทางและความร่วมมือใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะทำงานนั้น
4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

ทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย (Path-goal theory) พัฒนาขึ้นโดยเฮาส์และคณะ เริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอโดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่าในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ใน 3 องค์ประกอบคือ EP Expectancy, P-O expectancy and Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไรโดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบดังนี้คือ

1. พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (Directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงานและมาตรฐานการประเมินผลงานคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างงาน

2. พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (Supportive) คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานน่าสนใจมีมิตรภาพคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

3. พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกันขอความเห็นข้อเสนอแนะและนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ

4. พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทายคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุดและนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational factors) มี 2 ด้านคือคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อมในกรณีด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพทักษะความสามารถและความต้องการเช่นคนที่มีความทักษะในงานต่ำควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้แนะคนที่มีความสามารถสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมเป็นต้นกรณีด้านสภาพแวดล้อมมี 3 ประเภทคือ 1) งาน 2) ทีมงาน และ 3) ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์กร เช่น สายการบังคับบัญชาระดับการกระจายอำนาจระบบการให้รางวัลเป็นต้นในการเลือกแบบแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบผู้นำต้องวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อนในองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (เป็นเส้นทาง : Path) และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ (เป็นจุดหมาย : Goals) ใช้ระบบความคิดเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวังดังได้กล่าวมาแล้วจากนั้นจึงวิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์แล้วกำหนดสภาพที่จะส่งผลในทางบวกกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังแล้วจึงเลือกใช้พฤติกรรมจูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านสถานการณ์นั้น

2.2.5.10 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative leadership theory) ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่นนักวิจัยพยายามที่จะศึกษาว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงอุทิศตนให้กับงานและความสำเร็จของกลุ่มและองค์กรในระดับสูงหรือศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามหรือศึกษาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำอาจจะส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎีคือ

1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรณ
2. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์
3. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็นจนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างกันดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมี (Charismatic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กรและการสร้างควมมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤตโดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่นความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดีความมั่นใจในตนเองความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรมความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือกล้าเสี่ยงมีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงให้อำนาจผู้อื่น ประชาสัมพันธ์ตนเองเป็นต้นอย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่าการแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีมีลักษณะเป็นดาบสองคมผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวกตอบสนองต่ออุดมการณ์และผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม (Socialized charismatic) ไม่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (Personalized charismatic)

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรการสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วยแต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกองค์กรการคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรจากคำอธิบายดังกล่าวนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมีในบางกรณีก็เกินไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กรแต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมีอาจมีได้จำกัดเพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติสำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเช่นเป็นตัวการเปลี่ยนแปลง

(Change agent) มีวิสัยทัศน์และแน่วแน่ที่จะทำให้บรรลุผลกล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรองสามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตนมีความสามารถทางสติปัญญาเคารพในความสามารถของบุคคลอื่นมีความยืดหยุ่นเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอดจากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930 - 1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดเข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมากล่าวได้ว่าในปัจจุบันเรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบริมีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

แต่ดังที่กล่าวแล้วว่าทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็นจนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้และดูเหมือนคำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” จะเป็นคำที่นิยมใช้กันมากกว่าเพราะมีความครอบคลุมถึงทฤษฎีทั้งสองนั้นด้วย

2.2.6 ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของทั้งรัฐและเอกชนซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษานั้น ต้องอ้างอิงหลักการของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 4) คือ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำเทคนิควิธีการ ตลอดจนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่มีอยู่อย่างมากมาย จากนักคิดหลาย ๆ ท่านนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นเสมือนเครื่องมือนำทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการบริหารการศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ ได้อย่างมั่นใจ สร้างเสริมทักษะในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.7 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ในทศวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน หลายประเทศทั่วโลกได้มีการเคลื่อนไหว

ด้านการศึกษาอย่างมาก โดยมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ประเทศเหล่านี้ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร นิวซีแลนด์ สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ ฮองกง (รุ่งเรือง สุชาภิรมย์, 2544, หน้า 46-63) รวมทั้งออสเตรเลีย ซึ่งประเทศเหล่านี้ได้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นกลไกหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา

จากประสบการณ์ของประเทศดังกล่าว พบว่าได้มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา อาทิ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และฮองกง รวมทั้งประเทศไทย โดยคุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2540 ซึ่งถือได้ว่าช่วงเวลาดังกล่าวเป็นระยะเริ่มต้นปฏิรูปการศึกษา

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำของบริหาร โรงเรียนในบริบทของการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละประเทศ มีชื่อเรียกแตกต่างกัน ดังนี้

ออสเตรเลีย : กำหนดเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน

สหรัฐอเมริกา : กำหนดเป็นมาตรฐานผู้นำโรงเรียน

ฮองกง : กำหนดเป็นสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่

ไทย (คุรุสภา) : กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา

การศึกษาเรื่องราวของภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ทำการศึกษาค้นคว้ามาเป็นระยะเวลายาวนาน การศึกษาภาวะผู้นำนั้นโดยทั่วไป จากการศึกษาในอดีตจนถึงปัจจุบัน มีเป้าหมายเดียวกันคือ การค้นหาองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเราสามารถระบุคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำ แบบหนึ่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นพอสรุปได้ดังนี้

2.2.8 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

เนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายขึ้นการแบ่งงาน จึงละเอียดขึ้นกว่าเดิมองค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น (ชาญชัย สวัสดิ์วัฒนา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2521, หน้า 9) ทางด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจจึงจะสามารถควบคุมงานต่าง ๆ ได้ ในองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันในปัจจุบันมีความหลากหลายและมีลักษณะเฉพาะมากขึ้นทำให้ต้องใช้ผู้มีความสามารถเฉพาะด้าน จึงสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วยดี ปัญหาภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงรวมเร็ว องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ลักษณะการบริหารที่ซับซ้อนมากขึ้น โครงสร้างที่เปลี่ยนไปจากรูปปิรามิดเป็นแบบองค์กรที่ปรึกษาหรือสรุปคณะกรรมการต่าง ๆ

ซึ่งยากต่อการติดต่อโดยตรงจึงต้องคำนึงถึงระเบียบบริหารบุคคล ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่เชี่ยวชาญในองค์การทางการศึกษา เช่น สถานศึกษา ผู้บริหารจัดว่าเป็นผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ร็อดเวล (Rodwell, 1986, pp. 8-9) ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องติดตาม ดังนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งศึกษาได้จากแนวโน้มนโยบายของรัฐ ความคิดเห็นจากภาครัฐกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนในประเทศโดยผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่าง ๆ ในระดับนานาชาติก็ควรศึกษา สถานการณ์ของโลกความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพื่อนบ้านใกล้ชิดรวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถศึกษาได้จากรายงานความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรกรรมและการแพทย์ รวมทั้งการวิจัยค้นคว้าในวิชาสาขาต่าง ๆ และที่สำคัญคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน

3. การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมสังคมสามารถศึกษาได้จาก ความเชื่อและวิถีทางในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิด ความคาดหวังเจตคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์การ และการบริหารงาน ในองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาต้องศึกษาและวิเคราะห์เสนอแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างวิธีการในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้น ๆ ด้วย

เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้บริหาร จึงต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และต้องตื่นตัว เป็นผู้นำมีอาชีพด้วยภาวะปัจจัยสำคัญ ที่จะจัดการองค์การในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงเพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการทำงาน

ในสถานศึกษาเป็นองค์การที่ต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน ความต้องการภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการทำงานให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำที่

มีคุณภาพของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษาของผู้เรียน อัลคิน (Alkin, 1992, p. 718) ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพหรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้งหมดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มีเจตคติที่ดีในการทำงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารสถานศึกษาสำเร็จตามจุดหมาย โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และหลักการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายขององค์การที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในแง่ของบุคลากรเพื่อเสนอแนะวิธีทำงานและพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคลสนองบริการอันมีประสิทธิภาพ แก่สาธารณะและหรือผู้รับบริการ

2. จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความมุ่งหมายของผู้บริหาร เช่น เพื่อก้าวหน้าด้านตำแหน่ง เพื่อพัฒนาท่าทีของบุคลิกภาพและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ได้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมขวัญในการทำงาน เพื่อชักจูงความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การและเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้นไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจุดมุ่งหมายขององค์การโดยส่วนรวม คือ เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนแนะวิธีการการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงสุด เพื่อพัฒนาท่าทีของบุคลิกภาพในการทำงานเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์

2.2.9 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการจึงได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ดังนี้

2.2.9.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา ในมาตรฐานที่ 10 ดังนี้

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

- 1) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริตยุติธรรมการใช้ระบบคุณธรรมการรับฟังปัญหาการระดมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)
- 3) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

- 1) ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ที่ควรจะเป็นในอนาคต 3 - 5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
- 2) ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

3) ผู้บริหารริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4) ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

- 1) ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)
- 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธานการแต่งตั้งกรรมการและการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา
- 4) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

5) ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลาย และเหมาะสมกับผู้เรียน

6) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน / กลุ่มโรงเรียน/ ชุมชน

7) ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและการประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

8) ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

9) ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

1) การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย / มาตรฐานที่กำหนดไว้น้อยกว่าละ 75 ของแผน

2) ผู้บริหารสร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียนครูและการจัดการศึกษาของสถานให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4) ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจกับผลงานของสถานศึกษา

2.2.9.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาโดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกและหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูง และให้มีองค์การวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพรวมทั้งการพัฒนาวินัยครูผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา (สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม, 2542)

คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 ขึ้น ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณครูคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารการศึกษามีความรับผิดชอบถึง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษามุสลิมเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครูและเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ได้กำหนดสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 นี้ยึดถือแนวคิดและความเชื่อที่ว่าผู้บริหารการศึกษาเป็น “ผู้จัดการ” ทางการศึกษาเพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและตามความคาดหวังของสังคมคุรุสภามุ่งหวังจะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้เพื่อ

ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของตนของผู้อำนวยการและของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนางานการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหารครูและนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548)

2.2.9.3 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะนำผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพอันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2548 ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพได้แก่การเป็นผู้ริเริ่มผู้ร่วมงานผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรมรวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียนและชุมชนผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรักความเมตตาและความปรารถนาดีต่อองค์กรผู้ร่วมงานผู้เรียนและชุมชนด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่ายการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำเนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวมผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลผลิตทางบวกผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบ โดยมีได้ตั้งใจทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการศึกษาจุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน

กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริงประเมินปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียนครูผู้ร่วมงานชุมชนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับนโยบายแนวทางเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริงแผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนาความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรม และผลงานถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงมีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับนวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์เงื่อนไขข้อจำกัดของงานและองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริงเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ที่มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวรผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากร และองค์กรจนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามขยันกระตุ้นท้าทายให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่มการร่วมพัฒนาการสนับสนุนข้อมูลและให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติอันเป็นบุคลิกลักษณะที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กรรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจนการนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัดผลเสียและผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใดนำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไรถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไรและจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์

ในการทำงานต่อไปอย่างไรคุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคนการที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถ และศักยภาพของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตนปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงพัฒนา และใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวรรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำตักเตือนควบคุมกำกับดูแลบุคลากรในองค์กรการที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดีผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีมีเจตนาแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้านเช่นด้าน คุณธรรมจริยธรรมความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากรทำให้เกิด ความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยคามพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์หน่วยงานการศึกษา เป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชนและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็น องค์กรประกอบทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาเป็น บุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทาง ที่ต้องการผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคม ส่วนรวมในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถพร้อมทั้ง ยอมรับความสามารถรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็ม ศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคมนำไปสู่การยอมรับ และศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความประทับใจของผู้ร่วมงาน ที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่งคือความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลกอย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้านจนสามารถสนทนากับ ผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานและ ผู้ร่วมงานการตื่นตัวการรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่อ

งานพัฒนาแล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดปฏิบัติและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้วจนนำไปสู่การพัฒนาตนเองคิดได้เองตัดสินใจได้เองพัฒนาได้เองของร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเองผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกันผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินเพื่อผลในอนาคตอย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงการที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไปปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาเป็นผู้นำและสร้างผู้นำสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548)

2.2.9.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา

ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School districts) แต่ละแห่งกำหนดซึ่งมีไว้ในสัญญาจ้างเป็นกฎเกณฑ์การประเมินความมีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมากโดยกำหนดไว้เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้สมัครจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ ในที่นี้ผู้วิจัยสรุปรวมจากหลายเขตพื้นที่การศึกษาพอสังเขปดังนี้

1) ใช้แผนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อระบุและทำให้พันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

2) อาศัยความช่วยเหลือจากคณะกรรมการการตัดสินใจของโรงเรียน ในการจัดทำวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence indicators) สร้างรักษาและใช้ระบบสารสนเทศและบันทึกที่เหมาะสมและจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3) แสดงให้เห็นว่ามีทักษะทางสถิติปัญหาที่จะเก็บวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเดินสู่เป้าหมาย

4) สร้างและรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียนและสร้างวินัยให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสิทธิของนักเรียน

5) ทำความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน ระดับสูงจากครูและนักเรียน

6) กำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิดประสิทธิผลทุกระดับชั้น

7) กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพของนักเรียน

8) วิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

9) ให้คำแนะนำและรักษาการจัดทำบันทึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับความก้าวหน้า และการเข้าเรียนของนักเรียน

10) เป็นผู้นำในการพัฒนาการกำหนดความเหมาะสมและกำกับดูแลการเรียน การสอน

11) มีความรู้ด้านหลักสูตรและการสอนช่วยพัฒนาทบทวนและประเมิน หลักสูตร

12) มีความสามารถในการประเมิน โครงการสอนและประสิทธิผลของ การสอน

13) กำกับติดตามกระบวนการการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมาและใช้ข้อค้นพบเหล่านี้เพื่อ การปฏิบัติและการพัฒนาที่ถูกต้องทั้งยังทำให้ความสำเร็จนั้นเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

14) ร่วมทำงานกับครูในการวางแผนในการใช้และประเมินหลักสูตรอย่างเป็นระบบให้มีผู้แทนจากนักเรียนและจากชุมชนด้วยเมื่อมีโอกาสเหมาะสม

15) พัฒนาคงไว้และใช้ระบบข้อมูลที่เป็นจำเป็นเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้รวมเอา ตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งหมดไว้ในจุดประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียน

16) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูและการพัฒนาตนเอง

17) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิภาพและใช้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นรายบุคคลจัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเฉพาะเรื่องให้ทันเวลาเสริมแรงการเติบโตและการพัฒนา

18) ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาการสอนใช้กระบวนการการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

19) ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในการฝึกอบรมครู

20) นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

21) สังเกตการปฏิบัติงานบันทึกการสังเกตการณ์และจัดประชุมการประเมินกับบุคลากรทั้งหมด

22) จัดวัสดุอุปกรณ์และแหล่งข้อมูลทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนประสบผลสำเร็จถึงเป้าหมายการสอน

23) ใช้ข่าวสารและความรู้ที่ได้จากเครื่องมือการประเมินจากกระบวนการประเมินของเขตพื้นที่การศึกษาจากการสะท้อนผลการประเมินของศึกษานิเทศก์และจากโครงการพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

24) มีความสามารถด้านการสื่อสารการประชาสัมพันธ์และมีทักษะมนุษย์

25) อธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสอนให้แก่แก่นักเรียนครูและผู้ปกครองกรรมการสถานศึกษาและชุมชน

26) สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่น่าพอใจกับกลุ่มคนในชุมชนและรายบุคคลเพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและเป็นการเชิญชวนให้สนับสนุนโรงเรียนในการจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตีความนโยบายและทิศทางการบริหารและเพื่ออภิปรายและแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคล

27) ยอมรับรับรองและประกาศความเป็นเลิศและความสำเร็จจากการปฏิบัติงานนั้น

28) เป็นตัวอย่างที่ยอดเยี่ยมในความเป็นนักการศึกษามืออาชีพให้แก่แก่นักเรียนและครู

29) สร้างและรักษาบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียนจะเห็นได้ว่าทุกเขตพื้นที่การศึกษา (School districts) ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้มีผลต่อ

การเรียนรู้สูงทั้งนั้น

2.2.9. 5 มาตรฐานสำหรับผู้นำทางวิชาการ (Standards for instructional leaders)

สภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (CCSSO) ได้พัฒนาหลักการแนะนำเพื่อเป็นประเด็นอ้างอิงให้แก่มาตรฐาน ISLLC และช่วยทำให้เข้าใจกว้าง ๆ เกี่ยวกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ดังนี้

- 1) มาตรฐานควรสะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
- 2) มาตรฐานควรบ่งบอกบทบาทที่กำลังเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) มาตรฐานควรแสดงว่ารับรู้ธรรมชาติความร่วมมือของภาวะผู้นำโรงเรียน
- 4) มาตรฐานควรตั้งไว้สูงเพิ่มระดับคุณภาพวิชาชีพ
- 5) มาตรฐานควรแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงระบบที่อาศัยผล

การปฏิบัติงานเป็นฐานในการประเมินและวัดผล

- 6) มาตรฐานควรมีลักษณะหลอมรวมและเข้าใจง่าย
- 7) มาตรฐานควรสนับสนุนความคิดเรื่องการเข้าถึงโอกาสและการมอบอำนาจ

สำหรับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน (CCSSO, 1996)

หลักการแรกของมาตรฐาน ISLLC ทำให้ทราบว่าจุดสนใจอยู่ที่ข้อความว่า การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลางด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงถูกกำหนดให้เป็นศูนย์กลางของงานโรงเรียนและจึงถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ

หน่วยงานที่นำทศนะผู้นำทางวิชาการและแนวทางของสภาเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาระดับสูงของรัฐมาใช้คือสำนักผู้ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างรัฐ (Interstate School Leaders Licensure Consortium - ISLLC) สำนักงานนี้ดำเนินการภายใต้การอุปถัมภ์ของสภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (Council of Chief State School Officers - CCSSO) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกาสำนักได้พัฒนามาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อมาตรฐาน ISLLC (ISLLC Standards) เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้ว่ามาตรฐานนี้ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ปี 1996 แต่ก็ถือกันว่ามาตรฐานนี้เป็นฐานรากให้กับทศนะภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันโดยการสรุปย่อทศนะปัจจุบันแล้วทำเป็นชุดข้อความและถือว่าเป็นเกณฑ์สำหรับใบอนุญาตระดับรัฐและเป็นตัวกระตุ้นให้หลักสูตรการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้ศึกษาทบทวนและออกแบบใหม่มาตรฐาน ISLLC ยังคงมีความสำคัญในการอภิปรายในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการสำนักใช้เวลากว่าสองปีในการพัฒนามาตรฐานได้มาตรฐานออกมาเป็น 6 มาตรฐานกว้าง ๆ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบผลสำเร็จโดยเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์การแสดงความเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์การนำวิสัยทัศน์ไปใช้และการนำพาการใช้วิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่ได้ร่วมกันสร้างและสนับสนุนทั้งโรงเรียน

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบผลสำเร็จโดยการสนับสนุนดูแลและทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนยั่งยืนและทำให้หลักสูตรการสอนเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบผลสำเร็จโดยการทำให้มีความมั่นใจกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับองค์การ การปฏิบัติการ และทรัพยากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพและปลอดภัย

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบผลสำเร็จโดยการให้ความร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชนตอบสนองต่อประโยชน์และความต้องการที่หลากหลายของชุมชนและการใช้แหล่งทรัพยากรของชุมชน

มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบผลสำเร็จโดยการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ด้วยความยุติธรรมและด้วยกิริยาที่มีจริยธรรม

มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมดประสบผลสำเร็จโดยการเข้าใจตอบสนองและอาศัยอิทธิพลของบริบททางการเมืองทางสังคมทางเศรษฐกิจทางกฎหมายและทางวัฒนธรรม (Hessel & Holloway, 2002) ในระหว่างที่ดำเนินการพัฒนานั้นมาตรฐานนี้ได้ถูกส่งเวียนไปในวงกว้างเพื่อศึกษาทบทวนก่อนการยอมรับนำมาใช้ในปี 1996 จากเวลานั้นมีมัลรัฐต่าง ๆ มากกว่า 40 รัฐรับเอามาตรฐานนี้ไปใช้และหลายรัฐก็ต้องการให้ผู้สมัครสอบได้คะแนนการประเมินผ่านที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่ออกแบบโดยสำนักบริการทดสอบทางการศึกษา (Educational Testing Service) ก่อนที่จะออกใบอนุญาตให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน

2.2.10 พฤติกรรมการบริหารในฐานะผู้นำ

ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์กร หรือหัวหน้างานไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตามย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์กร แม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี

แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตามผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพซึ่งคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะด้าน ความสามารถในการบริหาร

1) ความหมายและความสำคัญพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การกระทำหรือการแสดงออก รวมถึงท่าทีของผู้บริหารแสดงออกให้ครู สามารถสังเกตได้ในการบริหารงาน ประกอบด้วยการกระทำหรือการแสดงออก

พฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกริยาตลอดจนท่าที ผู้บริหารแสดงออก เพื่อจัดดำเนินการให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้พฤติกรรม การบริหารงาน ควรรวมความถึงการกระทำหรือแสดงออกในการ บริหารงานโดยจัดการการวางแผน ติดตาม กำกับ ควบคุม กำกับนิเทศ สนับสนุนส่งเสริม และ ประสานงานจูงใจ สร้างขวัญ และกำลังใจเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2526, หน้า 12 อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก, 2541, หน้า 19) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรว่า ประกอบด้วยพฤติกรรม สาม ประเภท คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับหน้าที่การงาน พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการดำรงและรักษากลุ่ม และพฤติกรรมส่วนบุคคล กล่าวโดยสรุปว่า พฤติกรรมการบริหารในฐานะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกริยาท่าทางที่ผู้บริหารแสดงออกในด้านการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อให้งานในหน้าที่ที่ปฏิบัติดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารในฐานะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถสรุป และเรียงลำดับการพัฒนาการบริหารได้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2523, หน้า 15 อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก, 2541, หน้า 20) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ออกเป็น 5 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 แนวคิดการบริหารที่มี หลักเกณฑ์ (Scientific management) แนวคิดนี้จะให้ความสนใจต่องานเป็นหลัก (Work-centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงเน้นที่ กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผนงาน การจัดองค์การและการควบคุม แนวทางที่ 2 แนวคิดการบริหารแบบตัดสินใจ (Decisional-

approach) เป็นแนวคิดจากการดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งกำไรเป็นผลตอบแทน ดังนั้นจึงให้ความสนใจในการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจดำเนินการ แนวทางที่ 3 แนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral approach in management) แนวคิดนี้จะให้ความสำคัญต่อคนงานเป็นสำคัญ (People centered) ดังนั้นในการบริหารเน้นในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในวิธีการจูงใจ และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แนวคิดที่ 4 แนวคิดการแบบระบบเพื่อการปรับตัว (Adaptive approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เทคนิคที่สำคัญคือ วิธีการเชิงระบบ (System- approach) โดยพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) แนวคิดที่ 5 แนวคิดการบริหารงานตามสถานการณ์ (Contingency approach) แนวคิดนี้เน้นการแก้ปัญหา โดยการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์สำหรับสถานการณ์นั้น จะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงทุกกระยะคือระยะเริ่มแรกของการบริหารมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ดังนั้นในการบริหารจึงมุ่งเน้นในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการจัดองค์การควบคุมบุคลากรในหน่วยงาน แต่ในระยะต่อมาผู้บริหารได้ค้นพบความจริงว่า คนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยการกระตุ้นและจูงใจก็ช่วยให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแนวคิดในการบริหารงานในระยะต่อมาได้ให้ความสำคัญโดยเน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีการกระตุ้น ส่งเสริม และการจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานและปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังนั้นการบริหารในยุคนี้ จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจและมุ่งเน้นวิธีการเชิงระบบซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารงานที่จะให้ความสำคัญทั้งคนและงานไปพร้อม ๆ กัน

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร (อนันต์ พันนึก, 2541, หน้า 21)

ได้กำหนดบัญญัติ 10 ประการ ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งจะถือเป็นหน้าที่ปฏิบัติ คือ

- 1) เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงาน 2) เป็นผู้จัดระเบียบองค์การและจัดบุคคลให้เข้าทำงาน 3) ควบคุมการคลัง 4) ประสานงาน 5) ให้ข่าวสารและติดต่อทั่วไป 6) บำรุงขวัญ ริเริ่ม และการส่งเสริมงาน 7) ตัดสินใจและออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน 8) เป็นทั้งหัวหน้าผู้ควบคุม และมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ 9) ประเมินผลงาน และ 10) มีหน้าที่แก้ไขปรับปรุงและนิเทศงานให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้วผู้บริหารทุกคนต้องเป็นผู้มี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ทั้งนี้เพื่อเป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในที่สุด หรือมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารผู้นั้นจึงจะได้ชื่อว่า เป็นนักบริหารที่แท้จริงและมี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำหน้าที่บริหารงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน การจูงใจ และอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้งานภายใต้การบริหารนั้นดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะของผู้นำ ทักษะที่ว่านี้ แกดซ์ (Katz, 1986, p. 202 อ้างถึงใน สุขเกษม พาพิณิจ, 2542, หน้า 40) เสนอแนะไว้สามประการที่เรียกว่า Katz's Three-Skill Approach ซึ่งได้แก่

1. ทักษะในการคาดคิด (Conceptual skills)

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักจะมีทักษะในด้านนี้อยู่ในระดับสูง หรืออาจจะเรียกได้ว่าเก่ง คิดทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด แต่ก็ขาดไม่ได้ ผู้บริหารที่มีทักษะการคาดคิดนี้จะสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะสามารถเห็นว่าการใดสัมพันธ์กับงานใด ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุ อะไรคือผลที่จะตามมาสามารถวิเคราะห์การโยกโยยของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาก็เกิดขึ้นได้อย่างรัดกุม

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills)

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกประเภท หรือเรียกได้ว่า เก่ง คน มีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน มีความสมดุลระหว่างคนกับงาน รู้จักยอมรับเมื่อมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills)

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผลหรือเรียกอีกอย่างว่า เก่งงาน มักจะเป็นงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างเช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การเงินและบัญชี การจัดระบบงาน เทคนิควิธีการสอน การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ทักษะทั้ง 3 นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในส่วนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เดเรค และ โร (Drake & Roe, 1994, p. 198 อ้างถึงใน สุขเกษม พาพิณิจ, 2542, หน้า 41) เห็นความสำคัญของทักษะในการบริหารทั้งสามประการที่กล่าวแล้ว เสนอแนะว่า ในการบริหารโรงเรียนควรเพิ่มอีก สองทักษะ คือ ทักษะด้านการสอน (Instructional skills) และทักษะด้านความรู้และสติปัญญา (Cognitive skills)

3) ลักษณะประจำตัวของผู้นำ

จากการสำรวจความคิดเห็นในการสัมมนา เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีผลงานดีเด่น 60 คน ผลการสำรวจจากผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ คือ 1) มีความเสียสละ 2) จิตใจต่อผู้ร่วมงาน 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) มีความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ 6) เป็นที่เชื่อถือ และศรัทธาของครูและชุมชน 7) มีสุขภาพกายและใจดี และ 8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ)

ลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากลักษณะประจำตัวของผู้นำที่ควรจะมีแล้ว ในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้นำควรได้ศึกษาลักษณะที่ไม่น่าประทับใจในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อจะได้ตระหนักอยู่เสมอในการทำงานร่วมกัน คือ (อภา บุญช่วย, 2537, หน้า 32)

- ดำเนินคดีเกี่ยวกับกล่าวลู่ก้องด้วยเสียงอันดังต่อหน้าบุคคลอื่น
- ชอบพอร์ใคร่โปรดปรานบุคคลในหน่วยงานบางคนเป็นพิเศษ
- มีความรู้ในการทำงานไม่เพียงพอ
- ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้
- กำหนดหรือขีดเส้นตายการทำงานโดยไม่บอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า
- ให้คนอื่นเป็นแพะรับบาปในความผิดของตัวเอง
- ปฏิเสธ ไม่ยอมรับผิด เมื่อความเสียหายเกิดขึ้น
- ไม่สนับสนุนหรือต่อสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- คอยจับผิด ไม่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร
- สอดรู้สอดเห็นเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น
- ควบคุมมากเกินไป ไปในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ
- ไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่
- ไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- นิินทาว่าร้ายผู้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นในพวกเดียวกัน
- ไม่เคยให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา
- ไม่มีการจัดหาวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ตัดสินใจ ไม่แน่นอนหรือลังเลใจ
- ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้ที่ด้อยกว่า

- วิทยาศาสตร์มากเกินไป ไม่เคยที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาลืมว่าเขาคือนาย
- ไม่เคยให้โอกาสใด ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น โอกาสที่จะเลื่อนเงินเดือน

เลื่อนตำแหน่ง

- และใช้ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น ได้ก็โดยการที่ผู้นำสามารถปรับสภาพ

พฤติกรรม การนำของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ในการบริหารงานนั้น ผู้นำจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะในการทำงานมีผู้ร่วมงานซึ่งมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ลักษณะ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม นั่นคือ จะใช้ผู้นำแบบใดเมื่อไรเวลาใดและที่ไหน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด นอกจากนั้นผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งที่เกี่ยวข้อง 4 ประการ ด้วยกัน คือ (อำภา บุญช่วย , 2537, หน้า 37)

1. ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล

การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าเป็นคนลักษณะใด มีความพร้อมในการทำงานแค่ไหน มีความรู้ ความสามารถ และทักษะมากน้อยเพียงใด เพื่อว่าผู้นำจะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนประเภทต้องการทำงานอิสระ หรือ เป็นผู้เอาใจใส่ อาจใช้ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แต่ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนไม่ชอบพึ่งตนเองไม่รับผิดชอบ อาจใช้ภาวะผู้นำแบบอิตินิยม เป็นต้น

2. หมู่คณะ ชนิดของแต่ละบุคคลที่อยู่ในกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

ในหน่วยงานกลุ่มหนึ่ง ๆ ย่อมจะมีความแตกต่างกันไป การเข้าใจความแตกต่างย่อมช่วยให้การเลือกกระบวนการวิธีที่จะนำมาใช้งานได้ถูกต้อง เช่น กลุ่มที่ต้องทำงานรวดเร็วทันเวลา อาจใช้ภาวะผู้นำแบบอิตินิยม เป็นต้น

3. สถานการณ์ บุคคลในกลุ่มย่อมมีทั้งเวลาสนุกสนานและตึงเครียด บางเวลา

ก็ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง บางเวลาก็เฉื่อยชา ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องรู้จักยืดหยุ่นเทคนิคการสั่งงานให้เข้ากับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา เช่น สถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง มีการแบ่งกลุ่มแบ่งพวกลักษณะของปัญหาที่เร่งด่วน มีเวลาน้อย อาจใช้ภาวะผู้นำแบบอิตินิยม

4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร ลักษณะที่แท้จริงประจำตัวของผู้บริหารนั้นคือ ต้องรู้

ว่าตนเองถนัดจะใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากที่สุด รวมทั้งความไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ความอดทนต่อปัญหาในหลายแง่หลายมุม

จากที่กล่าวมาสรุปให้เห็นว่า การที่ผู้นำรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาสถานการณ์ หมู่คณะ และรู้จักบุคลิกภาพของตัวเอง จะช่วยให้การบริหารงาน

มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าในการบริหารสถานศึกษา บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการปฏิรูปการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าผู้บริหารไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำก็เท่ากับว่าสถานศึกษานี้ทำงานประจำไปวัน ๆ หนึ่ง การจะบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพอาจจะต้องทำในหลาย ๆ ด้านพร้อม ๆ กัน การจะพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพไม่ใช่ของง่าย บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวด ต้องเสียสละทั้งกายใจ หรือบางครั้ง เสียสละทรัพย์ด้วย เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารต้องอดทน อดกลั้นพยายามในระยะยาว

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.1 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือยุคบูรณาการแห่งองค์การ (Integrated era of orientation) นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (Modern paradigm) โดยแสดงถึงความคาดหวังต่อการสร้างปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm shift) โดยใช้กระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎี ระบบ (System theory) ผสมผสานกับแนวคิดเนื่องจากองค์การปัจจุบันต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคล ในองค์การจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนา องค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ(Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงทศวรรษ 2000 เป็นต้นมา ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองเห็นไกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบ ถึงระดับแรงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วย คุณค่าความเป็นมนุษย์โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางครอบคลุม แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบริวารมี (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

(Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) อีกด้วย (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ์, 2550) และถูกนำไปใช้ศึกษาและอธิบายภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Sparrowe, Soetjito & Kraimer, 2006, p. 85) หรือเป็นการนำไปใช้อธิบายการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational justice) นำไปใช้อธิบาย พฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ด้วยเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตาม เคารพ ไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา และจงรักภักดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยินดีทุ่มเทปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดคิด สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายและค่านิยมของผู้ตาม เพื่อให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานลดลง ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ชาคริต มานพ, 2550, หน้า 91) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้กันว่า การเคลื่อนไหว และการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในทิศทางที่กว้างมากขึ้น โดยเชื่อมโยงให้ผู้ตามได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต การรู้ถึงอุดมคติ และเจตนารมณ์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปที่ความสามารถของตัว บุคคลที่เป็นผู้นำ (Lussier & Achua, 2007)

เมื่อย้อนศึกษาทฤษฎีในช่วงก่อนทศวรรษ 1980 - 1999 นั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คิดค้นคนแรกโดย ดาวน์ตัน (Downton, 1973 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 102) ในการทำงานหัวข้อภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการจลาจลและเกี่ยวข้องกับทางการเมือง ทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ต่อมาในปี 1978 ได้มีหลักฐานการทำงานของนักการเมืองที่แสดงให้เห็นว่า เบิร์นส์ (Burns) ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้นำและก่อให้เกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มขึ้น (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548, หน้า 84) โดยพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุ เป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม และ ความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจเพราะว่ามันแตกต่างจากความ ต้องการของผู้ตาม ยิ่งกว่านั้น (Burns, 1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 124) ได้ขยายและปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานและสร้างความคิดที่ง่ายกว่า เบิร์นส์ โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ โดยเสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก (Engelbrecht, 2002 ; Yukl, 1998 ; Burns, 1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 124) นอกจากนี้ยังมีแนวทางการวิจัยอีกสองแนวทางที่จะช่วยให้เข้าใจเรื่องธรรมชาติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลการวิจัยที่ระบุถึงยุทธวิธีทั่วไป (Common strategies) ที่ผู้นำใช้ในองค์กร

ที่มีการเปลี่ยนแปลง (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551, หน้า 156) และผลงานที่สนใจวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องการค้นหาว่าผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้ สภาพการณ์ที่ท้าทาย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ทางสังคมและวัฒนธรรม การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น และความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นกับเศรษฐกิจของประเทศอื่น ๆ โดยเสนอแนะว่า ผู้นำจะจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ด้วยกระบวนการปฏิบัติ (Tichy & Devanna, 1990 อ้างถึงใน สุธีรัตน์ อ่องสกุล, 2548) ต่อมา มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพื่ออธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือตามกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม

อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงาน ปัจจุบันมีนักวิชาการ นักการศึกษา ได้อธิบายไว้หลากหลาย เช่น ผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ว่า คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในการบริหารงาน เป็นผู้สอนงานและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีสัมพันธภาพที่ดีและการเป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติงาน (Hancott, 2005, p. 112) สอดคล้องกับเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในทิศทาง ในการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตาม เป็นนักพัฒนา และเป็นผู้รู้ค่าและ เข้าใจผู้อื่น และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยสภาวะ การควบคุมที่สามารถควบคุมได้ (Staden, Scheepers & Rigger, 2008) นอกจากนั้นแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของนักวิชาการไทย อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก ผู้นำมีการถ่ายทอดโอเน่หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัด ข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็น ออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้อง แก้ปัญหา ต้องการการริเริ่มการ กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้น การแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหา แบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบ การบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2550) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิด การตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ใฝ่หา ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การ และสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 76)

จากเหตุผลข้างต้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์การที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ได้ถูกพัฒนาจากแนวคิด ภาวะผู้นำตามทัศนะนักวิชาการนั้น ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของความสำนึกตามแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน เดชทัต ใจท่วม, 2551, หน้า 84) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก ของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ซึ่งความพยายามของผู้นำที่จะทำให้บุคคลต่าง ๆ มีมาตรฐานของจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสูงขึ้น รวมทั้งการจูงใจผู้ตามให้ถ่ายทอดความสนใจในตนเอง ต่อความดี ของหมู่คณะ องค์กร หรือชุมชน (Howell & Avolio, 1992 as cited in Bass & Riggio, 2006) และสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นพิเศษ โดย ดึงดูดใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ทั้งทางความคิด และศีลธรรม โดยบันดาลใจให้ผู้ตามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในแนวทางใหม่ ซึ่งผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึง ความสำคัญค่าของ งานและความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งมากกว่าผลประโยชน์ของส่วนตน ซึ่งอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงจูงใจและบันดาลใจผ่านวิสัยทัศน์และการกระทำที่เป็นความจริงสำหรับผู้ตาม (Polychroniou, 2008) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ ค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และ เป้าหมายระยะยาว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ การประเมินแรงจูงใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และการปฏิบัติต่อผู้ตาม ในฐานะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นกระบวนการดีที่รวมทั้ง ความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ และแบบมีวิสัยทัศน์ (De Coning & Smith, 2005) ส่วนความหมายในแง่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีกว่า ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความ ต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึก ในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายทำให้บรรลุ จุดมุ่งหมายให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งเขาเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) แต่ยังมี ส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึง

ความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) นอกจากนี้ยังให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำมักจูงใจผู้ตามโดยใช้อารมณ์ที่รุนแรงและไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ตาม นักวิชาการอื่น ๆ ได้นิยาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกัน (Common purpose) ของกลุ่มมากกว่าความต้องการของเอกัตถะบุคคล (Leithwood & Steinbach, 1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549 หน้า 24) สอดคล้องกับทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 6) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ใหม่ของผู้นำที่มีบางส่วนเหมือนกับผู้นำแบบมี ภาวะที่ผู้นำแบบมีจะ อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองในมุมที่กว้างกว่าไปถึงความซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์กร และสามารถใช้ในการบรรยายความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การทั้งหมด และวัฒนธรรมทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง (Northouse, 1997 อ้างถึงใน แคลทิลยา ศรีใส, 2548, หน้า 123 - 125) เช่นเดียวกับความหมายที่อธิบายว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การ และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Dessler, 1998 as cited in Bass & Riggio, 2006, p. 18) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำที่ที่ต้องช่วยให้คนอื่นเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความขัดแย้งผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อม ที่ปลอดภัยและพร้อมรับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในองค์กร (Moghali, 2002, p. 336) นอกจากนี้มีความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิสัมพันธ์ เช่น 1) ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลในด้านบวกต่อผู้นำและผู้ตามที่รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความครอบคลุมและมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือมีการกระตุ้น ให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการ ตระหนักในเรื่องราวพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและ

ศักยภาพที่สูงขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่ สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำมากกว่าที่พวกเขา ตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขา คิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความ คาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1994 as cited in Bass & Riggio, 2006, pp. 878 - 891) 2) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีการไว้วางใจกัน โดยที่ เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายเดียวกันมีความมั่นคง และ สอดคล้องกับเป้าหมายของ กลุ่มเช่นเดียวกับกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีการ ไว้วางใจกัน โดยที่ผู้นำ จะค้นหาและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น และโน้มน้าวใจผู้ตาม ให้มุ่งมั่น ปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน (ชาคริต มานพ, 2551, หน้า 3) การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ กับผู้ตามช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย มีความพึงพอใจและมีค่านิยมที่มีคุณค่าร่วมกัน (ศิริพร คล้ายทิม, 2548, หน้า 98) สอดคล้องกับความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตาม ให้ บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Razik & Swanson, 2001, pp. 15-16)

นอกจากนี้ทัศนะของนักวิชาการยังให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของผู้นำ เช่น 1) วิธีที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะมิบทบาท โดยตรง ในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างแนวทางใหม่ ๆ (Northouse, 1997 อ้างถึงใน แคทลียา ศรีใส, 2548, หน้า 27) สอดคล้องกับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะทราบสิ่งที่ต้องการและบอกทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิด พลัง ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตได้ (Marquis & Huston, 2000 อ้างถึงใน ชาคริต มานพ, 2550, หน้า 67) 2) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรม ของสมาชิกในองค์การสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ที่สำคัญ ขององค์การและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่ อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน ย่อยขององค์การ (Mushinsky, 1997 อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐ, 2550, หน้า 26 - 27) ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมเชิง การสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการกระจายความรับผิดชอบ ที่จะก่อให้เกิดวิธีการใหม่ในการสร้าง ความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพลังที่จะสร้างผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคตได้ ซึ่งจะเป็น ผู้ที่ทำงานกับกลุ่มได้อย่าง สอดคล้องและมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิผล

ในแนวทางประเด็นวิชาชีพ (Ward, 2002) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ (Lunenburg & Ornstein, 2000 อ้างถึงใน จิตพิงษ์ คล้ายไยทอง, 2547, หน้า 25) รวมถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศและโลก (ภิรมย์สินถาวร, 2550, หน้า 30)

นอกจากนั้นแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของนักวิชาการ นักวิจัยทั้งทางด้านการศึกษา การพยาบาล ด้านองค์การเอกชนของประเทศไทย ได้อธิบายนิยามคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร โดยการมุ่งเน้นให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ผู้นำมีการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่า ความคาดหวังปกติ (นันทนา บุรีจันทร์, 2551 หน้า 26-27) รวมทั้งพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (สุภาวดี จิตศิริตนกุล, 2550 หน้า 104 - 107) ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้นำ และกระบวนการของผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกัน และกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจที่สูงขึ้นโดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง ไว้สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การโดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่าง ในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม (จิตพิงษ์ คล้ายไยทอง, 2547 หน้า 25) โดยทำให้เกิดการรับรู้การปฏิบัติงานในการยกระดับแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ ยุกระดับความต้องการของ ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ตามความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน เดชทัต ใจท่วม, 2551, หน้า 15) และทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดหมาย และวิธีการที่จะบรรลุจุดหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวม คือ หน่วยงานและองค์การ (ปรารธนา ทิพย์สินวล, 2547, หน้า 40 - 42) นอกจากนี้ได้มีผู้นิยาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดหมาย เป็นผลให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง

มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา (ครุณี ชันขวา, 2551, หน้า 55 - 77) เช่นเดียวกับ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมายเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานเกิน ความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน (สุริยน ชารรรมา, 2551, หน้า 12) โดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องกระตุ้นให้ครูมีความต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ก่อให้เกิดความ ภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำองค์การไปสู่ ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ (อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 39)

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปนิยามคำว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ ที่สามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรง บันดาลใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้เกิดความตระหนักคุณค่า วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ คำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล สนับสนุนส่งเสริมให้เกิด การพัฒนา ความสามารถของบุคลากร ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ และร่วมกันแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำ กับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับ ผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ แสดงออกถึง ค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และ มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนอง ความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่า ทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและ พัฒนาผู้ตาม ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับ ความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก
 ของความต้องการ ยกย่องความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของมาสโลว์
 Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็น
 ค่านิยมจุดหมาย เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น
 ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความ กลัว ความโลภ ความเกลียด
 ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำ
 จริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิง
 จริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของผู้นำ
 จริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้น
 เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยม
 กับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูง
 กว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตาม
 ร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้นและเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตามซึ่งผู้นำที่กล่าวมา
 ทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน
 เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตาม สัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรมผู้ตามมีความสำนึก
 ตามระดับของมาสโลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม
 (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548, หน้า 5) ต่อมาได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ ๆ
 ซึ่งแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์ ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ การศึกษานี้เน้นที่ว่า
 จะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transfer) องค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
 ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วสังคมของ
 การค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติ
 ในการค้าชนิดเดียวกันทั้ง ๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วยผู้นำขององค์กรต้อง
 รู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลงกับความต้องการที่ต้องการ
 ปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับ การพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลง
 นั้น และได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูป องค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป
 รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย กระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึง
 ความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์กร
 สนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนี้ คือ 1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
 (Recognizing the need for change) 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating a new vision)

3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing of change) (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน สุริรัตน์ อ่องสกุล, 2547, หน้า 7) ต่อมา ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาแนวความคิดหรือพัฒนาองค์ความรู้ ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยเห็นว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยาม ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการ ปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็น เอกลัทธิของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าการสร้างบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิได้อธิบายจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา

(Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ บุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับ ผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของเบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่ กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ใน สถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ได้เพิ่มเติม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถและ ศักยภาพให้สูงขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าตนเอง โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 198 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งภาวะผู้นำบารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำกระทำโดยการปลุกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เข้มแข็ง และแสดงความเป็น เอกลัทธิของผู้นำ ดังนั้นการสร้างบารมีเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะยังมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 2) การคำนึงถึง ความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized consideration) และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี

เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม การที่ผสมผสานองค์ประกอบนี้ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำบารมีนอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเสริมสร้างพลังงาน และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้อื่น สร้างจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในงาน ต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (Model of Full Range of Leadership) ตามแนวคิดของเบส ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of full range of leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำ แบบตามสบาย (Laissez - Faire leadership : LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุด หรือ ไร้ประสิทธิผล

แรงบันดาลใจ (Motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระตุ้นสมาชิกให้รู้สึกว่าบางสิ่งบางอย่างนั้นสำคัญ และแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในชีวิตของคน โดยสมาชิกจะต้องติดต่อสื่อสารกันผ่านข้อความ ความสามารถในการเข้าใจ และการช่วยเหลือกันเหมือนเป็นคุณค่า และ พันธกิจขององค์การส่วน แซมเพิล (Sample, 2006, p. 147) ได้สร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วม ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน คณะผู้ทำงาน และลูกค้า ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งระดับการปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับมีประสิทธิภาพมาก ระดับประสิทธิภาพดี ระดับสมเหตุสมผลที่สามารถปฏิบัติได้ ระดับที่ต้องปรับปรุง ระดับที่ต้องปรับปรุงด่วน และไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างเป้าหมาย (Goal setting) 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing feedback) 3) การวาดภาพวิสัยทัศน์ (Painting a vision) 4) การพัฒนาทักษะและวิชาชีพ (Career and skill development) 5) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 6) การระบุปัญหา เบื้องต้น (Identifies problems in their early stages) 7) การปฏิบัติติดตามและควบคุม (Performance monitoring and control) และ 8) การปฏิบัติโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Treating people as individuals)

2.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แต่เดิมนั้นภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความสนใจให้ความสนใจเป็นรายบุคคล และกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Hater & Bass, 1988, pp. 695 - 702) แต่ต่อมาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบ คือ ความ

เสน่ห์ การคล้อยใจ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญาและการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล (Bass & Avolio, 1990, p. 19) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้ ความเสน่ห์ (Charisma) คำว่า Charisma เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformational process) ความเสน่ห์เป็นความสามารถทำให้ผู้อื่น ยากที่จะยอมรับและยอมเป็น ผู้ตาม มีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้วยากจะยกย่องนับถือ ผู้นำประเภทนี้ มีความสามารถ ในการชักนำ เคลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้นำโดยปลูก ไร่อารมณ์ผู้ตามให้เอาอย่างผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน เป็นครู หรือเป็นพี่เลี้ยง แบบส (Bass, 1985, pp. 43 - 61) ได้อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำ โดยเสน่ห์ให้ดูจากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติต่อผู้นำ จากการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำมี พรสวรรค์ ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็น และชี้ทางในการไปสู่เป้าหมายนั้นจากทฤษฎีภาวะ ผู้นำโดย เสน่ห์ของ เฮาส์ (House, 1977, p. 45) ได้อธิบายว่า ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้จะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์ หรือไม่

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้อยผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

แบบส (Bass, 1985, p. 45) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของ เฮาส์ ให้กว้างขวางขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสน่ห์นั้น ไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตาม ยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสน่ห์มักจะพบ ในองค์กรที่ กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลง คื่นรน เพื่อความก้าวหน้ามากกว่าในองค์กรที่มี ความสำเร็จสูง

1. การคล้อยใจ (Inspiration) การคล้อยใจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความเสน่ห์ การคล้อยใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำ อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบ ว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสน่ห์จะคล้อยให้ผู้ตาม โดยจุด ประกาย ความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1990, p. 21)

การคลอใจผู้ตามนั้น ผู้นั้นจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional support) ทั้งด้วยการพูด และการกระทำ การคลอใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามทำได้ดังนี้ (Cohen, 1990, pp. 58 - 60)

1.1 สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ

1.2 ให้มีความเชื่อในเหตุผลของการกระทำ ให้ผู้ตามตระหนักว่า สิ่งที่จะทำนั้นทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่ามีเป้าหมาย

1.3 สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคาดว่าสิ่งที่ทำนั้นจะทำให้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำให้สำเร็จ และความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วสำเร็จ ก็จะมีคามมานะพยายามในการทำงาน ถ้าหากคาดหวังว่าทำงานแล้วไม่สำเร็จ ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน

โดยสรุปแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคลอใจผู้ตามโดยการกระตุ้นอารมณ์ ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (Bass & Avolio, 1990, p. 19)

2. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ กระตุ้นการสร้างความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive)

การกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามเห็นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ชี้แนะให้ผู้ตามเห็นว่า อุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และ เน้นการแก้ปัญหามีเหตุผล (Bass, 1990, p. 21)

โดยสรุปแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่าหรือวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมิน ค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตนเอง ของผู้นำและองค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์

(Bass & Avoilo, 1990, p. 19)

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

การมุ่งความสัมพันธ์ (Focusing on relationships) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผล ถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์ อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็น

การมุ่งสัมพันธ์ โดยเน้นที่กลุ่ม ปรัชญาหรือกับผู้ตามเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพให้การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ในการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด และทั่วถึง ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของเขา ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตามทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำเป็นการสื่อสารความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูล ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะแสดงให้เห็นว่า ตนสนใจความต้องการของผู้ตาม ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ตาม ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ตาม นั่นคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไม่เพียงแต่บอกได้ว่า ความต้องการของผู้ตามคืออะไร แต่ยังยกระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้นด้วย

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจมีปัญหาในการปฏิบัติทั้งนี้ เพราะในหน่วยงานนั้นจะมีทั้งคนวงใน (Innecircle members) และคนวงนอก (Outercircle members) คนวงในเป็นคนใกล้ชิดกับผู้นำ มีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุน มากกว่าคนวงนอก (Bass, 1985, pp. 94 - 95) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่แยกผู้ตามเป็นคนวงในหรือวงนอก เอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของ นักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่าน ในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของ เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 20 as cited in Yukl, 1998, pp. 324 - 325 ; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999, p. 9) ในเรื่องของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ และจากพฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแนวคิดของเบสได้กำหนดไว้แต่เดิมนั้น มี 4 ประการ คือ ความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) แรงจูงใจเชิงคลาใจ (Inspirational motivation) มีรายละเอียด ดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 415) กล่าวว่า อิทธิพลทางความคิด (Idealized influence) หรือความเสน่ห์หา (Charisma) คือ พฤติกรรมที่ปลูกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็งและการบ่งชี้ด้วยผู้นำ ปัจจัยที่สนับสนุนความเสน่ห์หา คือ ความจริงใจ ภาพปรากฏความดี ความเชื่อมั่น

ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งความเหล่านี้สามารถพัฒนาได้ อิทธิพลทางความคิดหรือความสนใจ เป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่ เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิถีการทำงานปกติ ของบุคคล และองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลทางความคิด หรือความสนใจจะได้รับความ เลื่อมใส เคารพ นับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำ จะขึ้นกับพันธกิจใหม่ ขององค์การ และพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความ เชื่อถือไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำมีส่วนทำให้กระแสการต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ ของอิทธิพลทางความคิดจากผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปแบบบทบาท (Role models) พฤติกรรมที่เป็นส่วนขยาย ของอิทธิพลทางความคิดนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำแสดง ให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติ ทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วมดำเนินการ ในภาวะเสี่ยงกับผู้ตามเนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึง ความต้องการทั้งหมด ของบุคคลอื่นและการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือกลุ่ม ให้ได้รับ ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ ส่วนรวม

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่เพิ่ม ความตระหนัก ในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้น การใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิด นวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการ ใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิด ส่วนบุคคลผู้สาธารณะ (Bass & Avolio, 1994 as cited in Hoy & Miskel, 2001, p. 416) และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) คือ พฤติกรรม ที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชนแต่ละคนที่จะทำให้ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การกำหนดความ ต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูง กว่า ความสำเร็จและใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาบุคลากรสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ในบรรยากาศ ของการช่วยเหลือ การสำนึกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความ ต้องการและค่านิยม การใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง โดยที่ผู้นำเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล และมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

แรงจูงใจเชิงคลใจ (Inspiration motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวัง ของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญ

ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กรและวิปฏิบัติการมีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (Team spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์กรซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ให้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

ลีธวูด (Leithwood, 1990) เป็นนักทฤษฎีและนักการศึกษาอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ลีธวูด นั้นผนวก รวมพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent reward) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบล เข้าไว้ด้วย ลีธวูด แจนซี และสไตน์บัค (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1990) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision building)
2. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group goal consensus)
3. การเป็นแบบอย่าง (Modeling)
4. การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing individual support)
5. การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Providing intellectual stimulation)
6. การคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (High performance expectations)
7. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent reward)

คุก ฮันเซเกอร์ และ คอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, pp. 484 - 485) ได้เสนอแนวคิดกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์กรในวิธีที่ สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรของ องค์กรวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์กรและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กรที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้อิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นจิตใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์กร

แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐาน และการตัดสินใจ

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202-203) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกองค์กรและสร้างความผูกพันสำหรับ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง
3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม
4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือ กระตุ้นจิตใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

แมนนิ่ง และแฮดดอคค์ (Manning & Haddock, 1982) ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ผู้ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. ใช้การคล้อยและจูงใจ
2. การวางโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก
3. ได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา
4. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ และผลิตภาพ
5. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 414) ให้ความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. คล้อยผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะ ทำงาน

ภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบ ที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

แฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554, หน้า 61) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ

เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักทฤษฎีและนักวิจัยของไทยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 64 - 66) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ตามแนวความคิดของ เบส และ อาโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 19) คือ ความเสน่ห์หา (Charismatic) การคลุใจ (Inspiration) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) ใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ เบส และเบนนิส (Bass & Bennis, 1994) และ นานัส (Nanus, 1985) 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยม
2. การสร้างบารมี
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
4. การกระตุ้นปัญญา
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า 20, 48) ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ เบส คือ ความเสน่ห์หา การคลุใจ การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน และการกระตุ้นการใช้ปัญญาเช่นกัน

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่มีเลขหน้า) ใช้อธิบายประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต) 4 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ ภาวะผู้นำเชิงจิตใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544, หน้า 42) ได้ให้ความคิดเห็นว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการมองภาพ ความแตกต่างระหว่างภาพขององค์กรในปัจจุบันไปสู่สภาพองค์กร ที่พึงปรารถนาในอนาคต โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวางแผนกำหนดแนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้น ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่สามารถคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม มีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ กระตุ้นริเริ่มให้มีและใช้ นวัตกรรม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดผลสูงสุด เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

จากแนวคิดที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กรและวิธีปฏิบัติการ มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ตามแนวคิดของ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel 2001, p. 415) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision building) และมติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group goal consensus) ตามแนวคิดของ ลีธวูด และ แจนซี (Leithwood & Jantzi, 1990, p. 80) การสร้างวิสัยทัศน์ การระดมความผูกพันเพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ คุก ฮันซาเกอร์ และ คอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, pp. 484 - 485) จัดเตรียมวิสัยทัศน์ จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ เดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 - 203) การวางโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลกร ตามแนวคิดของ แมนนิง และ แฮดดอกด์ (Manning & Haddock, 1992, p. 18) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพัน ต่อวิสัยทัศน์นั้น ตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 414) องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมของวรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) และแนวคิดเรื่องวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาของบุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544, ไม่มีเลขหน้า) สามารถกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการสร้างและการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งพฤติกรรมนี้ทำให้ผู้นำสามารถนำองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดองค์ประกอบอิทธิพลทางความคิด หรือความสนใจของ เบส และ อาโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994 as cited in Hoy & Miskel, 2001, p. 415) แนวคิดการเป็นแบบอย่าง

(Modeling) ของ ลีควูด และ เจนซี (Leithwood & Jantzi, 1990, p. 80) แนวคิด เรื่อง การได้รับความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา การมีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ ผลิตรายการและการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

การเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและการเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 414) แนวการเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมี มาตรฐานสูง ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของ แฮร์ริส (Harris 1999, p. 9 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544, หน้า 1) และการใช้ องค์ประกอบความเสน่ห์ (Charismatic) ของบัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า 4 - 60) องค์ประกอบความเสน่ห์ของอภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า 20, 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงอุดมคติของจิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่มีเลขหน้า) และองค์ประกอบการสร้างบารมีของ วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของผู้ตามในรูปของตัวแบบของบทบาท (Role models)

จากแนวคิดองค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญาของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 415) การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Providing intellectual stimulation) ของ ลีควูด และ เจนซี (Leithwood & Jantzi, 1994, p. 80) แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน โดยมองทั้งระบบ และ ขระคัรบกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่ของ คูก ฮันซาเกอร์ และ คอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, pp. 484-485) แนวคิดติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการสร้างองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิมของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดพฤติกรรมการกระตุ้นแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาของ (Harris,1990, p. 9 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544, หน้า 61) แนวคิดการกระตุ้นให้ครูใช้แนวคิดและจินตทัศน์ใหม่ ของ ไลออนทอส (Liontos, Online, 1992) การใช้องค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) ของบัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า 64 - 66, 69) องค์ประกอบการกระตุ้นใช้ปัญญา ของ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า 20, 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญาของจิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่มีเลขหน้า) และองค์ประกอบการกระตุ้นปัญญาของ วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) กล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีพฤติกรรม การกระตุ้นการใช้ปัญญาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อร่วมสร้าง องค์การให้ประสบความสำเร็จ

จากแนวคิดการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 415) การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing individual support) ของ ลีควูด และ

แจนซี (Leithwood & Jantzi, 1994, p. 80) แนวคิดการพัฒนาความช่วยเหลือผู้ตามของ เดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 - 203) แนวคิดการเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น ในเรื่อง การพัฒนาตนเองและผู้อื่น ของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดการมีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบใหม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ ของ แฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9) แนวคิดการใช้กลยุทธ์ เขียนบันทึกส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนถึงครูเพื่อแสดงความรู้สึก ถึงคุณค่าสำหรับความพยายาม เป็นพิเศษของครูในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชน ของ ไลออนทอส (Liontos, 1992) การใช้องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) ของบัททิต แทนพิทท์ (2540, หน้า 64 - 69) องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน ของอภิวรรณา แก้วเล็ก (2542, หน้า 20 - 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะ รายบุคคล และองค์ประกอบ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของวรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) จะได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรม การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน และจากแนวคิด องค์ประกอบแรงจูงใจเชิงคลาใจของ แบบส ฮอย และ มิสเกล (Bass, Hoy & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดการคาดหวังพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับสูง (High performance expectations) ของ ลีดวูด และ แจนซี (Leithwood & Jantzi, 1990, p. 80) แนวคิด การระดมความผูกพันโดยการกระตุ้นจูงใจ ผู้ตามของ คูก ฮันซาเกอร์ และ คอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, pp. 484 - 485) แนวคิด เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยกระตุ้นจูงใจและ สร้างความเชื่อถือความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตามของ เดสเลอร์ (Dessler, 1997, pp. 484 - 485) แนวคิด การใช้การคลาใจและจูงใจ ของ แมนนิง และ แฮดดอกก์ (Manning & Haddock, 1992, p. 18) แนวคิดการคลาใจ ผู้ตาม ให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ของฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดการใช้กลยุทธ์ความคาดหวังสูง สำหรับครูและนักเรียนของผู้บริหาร ของไลออนทอส (Liontos, 1992) การใช้องค์ประกอบการคลาใจ (Inspiration) องค์ประกอบ การคลาใจของ อภิวรรณา แก้วเล็ก (2542, หน้า 20, 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจของจิราภรณ์ สุภิสงห์ (ออนไลน์, 2543, ไม่มีเลขหน้า) และองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจของวรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการจูงใจเชิงคลาใจซึ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามให้มีความเชื่อในเหตุผลของการกระทำและ สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นหลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) ซึ่ง เวเบอร์ (Weber, 1920) ได้เป็นผู้คิดขึ้นใน

ทศวรรษ ที่ 1920 โดยผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งถือเป็นผลงาน ที่ได้ กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางด้านจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำ แบบบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากมายและ ผู้บริหาร องค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมี การเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้สภาวะที่มีการแข่งขัน ทางเศรษฐกิจ

ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะ ที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ (Flousc, 1977 as cited in Muchinsky, 1997, p. 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบ บารมีว่า จะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจาก คำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อถือด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึง ลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมี ความต้องการ ในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูงพฤติกรรม ของผู้นำ แบบบารมีจะ ประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจของความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีมี ความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็น โมเดลทางพฤติกรรม ให้กับผู้ตาม (Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจ ผู้ตาม ตามความเหมาะสมด้วย

คองเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988 as cited in Yukl & Van Fleet, 1992, p. 175) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมีโดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนี้มีปรากฏการณ์ แบบการส่งเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกต พฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย ลักษณะดังนี้

1. การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างตามแนวความคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ใน อัตรา ที่ผู้ตามยังสามารถรับได้

2. การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนต้องการ

3. ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อที่จะบรรลุในแนวความคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย

3.1 ความมั่นใจในตนเอง

3.2 ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ

3.3 ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาสรวมทั้งข้อจำกัด

3.4 มีความรู้ลึกไวต่อสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดเมื่อวิกฤตการณ์ที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้จะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมชาติในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

คองเกอร์ (Conger, 1987 as cited in Muchinsky, 1997, pp. 374 - 375) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะहारหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบจะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ และมักจะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจปองทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้ที่สืบทอดผู้นำ

เบส (Bass, 1985, pp. 35 - 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น เบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การให้อำนาจในปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และไม่มีที่สงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และ อาโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543, หน้า 17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถ ทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะในการโอ้อวด หรือแสดงความดื้อนเด่นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การก่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ เบส จึงใช้ คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า

การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจไว้ดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์นส์

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบิร์นส์ (Burns, 1978, pp. 156-178) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของ ผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการส่งอิทธิพลต่อ บัณฑิตบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลง สังคมและปฏิรูปทางสถาบัน ในทฤษฎีของ เบิร์นส์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติสุข และมนุษยธรรม โดยไม่ยึด ตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก ตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday selves) ไปสู่ ตัวตนที่ดีกว่า (Better selves) เบิร์นส์ มีแนวคิด ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่ง อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบิร์นส์ (Burns, 1978 อ้างอิงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50 - 51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุ จุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำ และผู้ตาม เบิร์นส์ เห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ และระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็น ปฏิสัมพันธ์ที่มีผู้ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's Hierachy Need Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับ

ความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความ ต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของ ผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขึ้นความต้องการของมาสโล และให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติสุข และสิทธิ มนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรม ของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขึ้นความต้องการ ของมาสโล หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำ ให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 119 - 121) ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิด ของโรเบิร์ต (Robert, 1970) ได้ศึกษาผู้นำถึงการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก โดยได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือพิมพ์ผู้นำมาเขียน สังเกตการณ์ประชุมทั้งเป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ในระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถดัดแปลงประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีการพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้นยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จคือ 1) การกำหนดกรอบการเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากรโดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิง ปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ 4) กำหนดวัตถุประสงค์แผนปฏิบัติงาน วิธีการ รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันใน วิธีการ 5) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง

คณะกรรมการ การศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิด
ตรงไหน ควรมีการตัด งบประมาณรวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร
6) ฝึกอบรมให้สมาชิกใน โรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อที่สาธารณะ เพื่อลดแรงกดดันในการตัด
งบประมาณ และข้อเสนอนั้น เกี่ยวกับการตัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่าการศึกษาของโรเบิร์ต จะเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปของผู้นำว่า มาจาก
การริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์กร

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

ทิจิ และ ดีวานนา (Tichy & Devanna, 1990, pp. 189 - 196) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือ
ภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่าง ๆ มาสู่องค์กรเป็นผู้ที่
สร้างสรรค์ปรับปรุง
2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะ เป็นผู้กล้าเสี่ยง
สามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความเป็นจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่มีปัญหาอย่างมาก และสามารถ
ที่จะเปิดเผยในสิ่งที่จริงได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง
3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in people) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจ แต่ก็
คุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่ให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธี
เผด็จการอย่างเดียว
4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value - driven) บุคคลประเภท นี้
โดยทั่วไปแล้ว จะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน
ให้สำเร็จลุล่วง
5. เป็นผู้ที่ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดเวลา (Life - long learning) ผู้นำแบบนี้ จะมองความ
ล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา
พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรบริหาร
6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือไม่แน่นอน
(Ability to deal with complexity, ambiguity and uncertainty) ผู้นำแบบนี้ สามารถที่จะจัดการแก้ไข
ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก
7. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะ เป็นที่มองการณ์ไกล และ
พยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ทิชี่ และ อัลริช (Tichy and Ulrich's transformational leadership theories)

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 51-52) ได้สรุปแนวคิดของทิชี่ และ อัลริช (Tichy & Ulrich, 1990, P. 78) ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดย ต้องทำ 3 กิจกรรมคือ

1. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพ ขององค์กร ในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็น แก่น สำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำ และองค์กร

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of commitment) บุคลากรของ องค์กรหรือ อย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ให้องค์การมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of change) องค์การจะต้อง ได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำ และ การปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบ การแก้ปัญหาเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบ ทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลง

5) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus's transformational leadership theories)

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 119 - 121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985) ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและ พฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำได้นำไปใช้ในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตน ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถ

พวงค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เควนิต เคาณานนท์ 2542, หน้า 119 - 121)

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับ องค์กร ในอนาคตแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และ ต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมี ลักษณะดังนี้ ผู้นำจะต้องสนใจว่าจะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าจะไรจะเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับ องค์กร ในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคน ในองค์กร ซึ่งกล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็น วาทยากร (Conductor) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army generals) ผู้เล่นฟุตบอล (Football player) หรือ ผู้บริหาร โรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม สันับสนุนคือ การสร้างแรงคลใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์กร และ สนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ผู้ตามได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรหรือ การเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้าน งบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่ เป็น ปัญหา ก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการ ดังกล่าวได้ โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และลึก ๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุน วิสัยทัศน์ ผู้นำต้อง สร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานสนใจรับฟัง ความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือ คิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจ ง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่าย จะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็น เรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถ ทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จ ได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดี มีความสามารถในการวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญใน การพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและ ความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและนาแนส สอดคล้องกับ การศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้านการค้า ภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และ แรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing commitment and trust) การพัฒนา วิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย

การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคลใจ ไม่ใช่ประกาศิต หรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงคลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วย ความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับ จากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ทางด้านการตัดสินใจ และการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของ การจัดการ โดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำ ด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการ และพฤติกรรมการทำงาน ที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะ เป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้น โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ ทำงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรม การทำงานของพวกเขาที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating organizational learning) สิ่งที่ค้นพบโดยเบนนิส และนาธานส์ ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของ ความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกลักษณะนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผน กลยุทธ์ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาด นั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของ สมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป (วรณีย์ หิรัญญากร, 2546, หน้า 31)

6) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเบส และ อาโวลิโอ (Bass and Avolio's transformational leadership)

หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ ต่อมา เบิร์นส์ (Burns, 1991, pp. 22 - 24 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Exchange system) โดยที่เบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำ ที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดย การทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการ ของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้ มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก เบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมีคือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบส ให้นิยาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบิร์น โดยไม่ใช่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัล ตอบแทน และ เบส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบส ยอมรับว่าในผู้คนเดียวกันอาจใช้ภาวะ ผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. 1985 เบส (Bass, 1985) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำ ทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม แบบส Bass วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

แบบส และ อาโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับใน องค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคล และขององค์กร

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่าง ๆ มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ตาราง 2.5

การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามกรอบการวิจัย

องค์ประกอบ	นักวิชาการ							
	Burns, 1978	Andes, 2009	Tichy & Devanna, 1990	Afshair et al, 2009	Bass, 1985	Bass & Avolio, 1988	Hoy & Miskel, 2005	สุริวิทย์ แก้วอำไพ, 2544
1. การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง	√	√	√		√	√	√	√
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	√	√		√	√	√	√	√
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	√	√	√	√	√	√	√	√
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	√	√		√	√	√	√	√
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	√	√	√	√	√	√	√	√

2.4 บริบทโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ประวัติโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเดิมใช้ชื่อว่า โรงเรียนราษฎร์ของวัด เกิดขึ้นตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ของวัด พุทธศักราช 2488 โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้ประสบปัญหาในการดำเนินงานมาโดยตลอด เนื่องจากในช่วงแรก ๆ ได้รับอุดหนุนเหมือนโรงเรียนเอกชนทั่วไป และไม่สามารถเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจากผู้ปกครองนักเรียนได้ สาเหตุจากผู้ปกครองนักเรียนร้อยละ 95 มีฐานะยากจน จึงทำให้โรงเรียนบางแห่งต้องเลิกกิจการและบางก็ได้โอนกิจการให้รัฐบาล

พุทธศักราช 2488 โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้ถือกำเนิดขึ้นโดยมีชื่อว่าโรงเรียนราษฎร์ของวัดเกิดขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (พลตรีพระยามรวิชัยสรเดช ผู้ว่าราชการรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ) ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง โรงเรียนราษฎร์ของวัดเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2488 ระเบียบดังกล่าวเปิดโอกาสให้วัดมีบทบาทจัดตั้งโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 โรงเรียนราษฎร์ของวัดประเภทสามัญศึกษา (ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษา) เปิดทำการสอนในเวลากลางวันตามปกติตั้งขึ้น เพื่อการกุศลอยู่ในวัดรับนักเรียนทั้งที่เป็นพระภิกษุสามเณรและฆราวาสจึงนับว่าคณะสงฆ์ได้มีบทบาทจัดการศึกษาของชาติชัดเจนอีกครั้งแต่มีจำนวนเพียง 40 โรงเท่านั้น (สถิติที่ขึ้นไว้กับกรมการศาสนา) โรงเรียนราษฎร์ที่ตั้งอยู่ในวัดนอกจาก 40 โรงดังกล่าวแล้วไม่นับว่าเป็นโรงเรียนราษฎร์ของวัดตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ของวัด พ.ศ. 2488 องค์การศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์ได้มีประกาศองค์การศึกษาเรื่องระเบียบโรงเรียนราษฎร์ของวัดพุทธศักราช 2488 วางระเบียบทางคณะสงฆ์เพื่อให้วัดพระภิกษุสามเณรที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติดังนี้

ก. ลักษณะของวัดที่จะจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์มีการสอนบาลีหรือนักธรรมอยู่แล้ว

1. สามารถดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พ.ศ. 2479) โดยเคร่งครัด

2. การสอนบาลีหรือนักธรรมและการสอนสามัญศึกษาต้องจัดแยกออกจากกันในการนี้จะจัดให้มีการสอนบาลีหรือนักธรรมนอกเวลาเรียนของโรงเรียนราษฎร์ก็ได้

ข. ผู้มีอำนาจอนุมัติจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ของวัดนั้น ได้แก่ สังฆมนตรีว่าการองค์การศึกษาโดยวัดที่จะจัดตั้งโรงเรียนขอขึ้นเรื่องขอจัดตั้งโรงเรียนต่อพระเดชพระคุณเจ้าคณะจังหวัดผ่านทางเจ้าคณะอำเภอซึ่งเป็นการดำเนินการฝ่ายคณะสงฆ์ส่วนฝ่ายอาณาจักรวัดขอจัดตั้งโรงเรียนจะต้องนำเรื่องที่ฝ่ายคณะสงฆ์อนุมัติแล้วยื่นต่อศึกษาธิการอำเภอศึกษาธิการจังหวัดและ

กระทรวงศึกษาธิการก็จะออกไปอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนให้วัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียนนั้นจึงจะได้อีกว่า “โรงเรียนราษฎร์ของวัด” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541, หน้า 6 - 7)

ค. ลักษณะโรงเรียนราษฎร์ของวัดเป็นโรงเรียนราษฎร์ของวัดประเภทสามัญเปิดทำการสอนในเวลากลางวันปกติตั้งขึ้น เพื่อการกุศลอยู่ในวัดและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนตลอดจนนักเรียนทุกคนต้องเป็นชายนักเรียนพระภิกษุสามเณรอาจสมัครเข้าเป็นนักเรียนได้ แต่พระภิกษุสามเณร เช่นว่านี้จะต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าอาวาสเสียก่อนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการที่ว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ของวัดพุทธศักราช 2488 ให้โรงเรียนราษฎร์ของวัดดำเนินการบริหารงานดังนี้

ก. คณะกรรมการจัดการโรงเรียนมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และ ไม่เกิน 7 คน ประกอบด้วยพระภิกษุและคฤหัสถ์และให้ศึกษาธิการอำเภอในท้องที่ซึ่งโรงเรียนนั้นตั้งอยู่เป็นกรรมการโดยตำแหน่งอำนาจของคณะกรรมการดังนี้

1. มีอำนาจควบคุมกิจการโดยทั่วไป

2. แต่งตั้งพระภิกษุและคฤหัสถ์เป็นผู้จัดการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฝ่ายละ 1 คน

ข. เจ้าของโรงเรียนโรงเรียนตั้งอยู่ในวัดให้เจ้าอาวาสเป็นเจ้าของโรงเรียนโดยตำแหน่ง

ค. ผู้จัดการโรงเรียนคณะกรรมการจัดการโรงเรียนแต่งตั้งพระภิกษุและคฤหัสถ์เป็นผู้จัดการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฝ่ายละ 1 คน

ง. ครูใหญ่จะเป็นพระภิกษุหรือคฤหัสถ์ก็ได้

จ. ครูจะเป็นพระภิกษุสามเณรหรือคฤหัสถ์ก็ได้แต่พระภิกษุสามเณรที่เป็นครูจะทำการสอนได้แต่เฉพาะวิชาที่ไม่ขัดต่อพระวินัย

ฉ. นักเรียนพระภิกษุสามเณรอาจสมัครเข้าเป็นนักเรียนได้แต่พระภิกษุสามเณร เช่นว่านี้จะต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าอาวาสเสียก่อนและต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้เคร่งครัดต่อการปฏิบัติตามพระธรรมวินัย

2. กำลังศึกษานักธรรมหรือบาลีและเอาใจใส่ในการศึกษาส่วนนี้เป็นอย่างดี

3. รับรองว่าเมื่อเรียนสามัญศึกษาสำเร็จแล้วจะต้องตั้งใจเป็นครูในโรงเรียนราษฎร์ของวัดตามที่คณะกรรมการเห็นสมควรเป็นเวลาไม่น้อยกว่าจำนวนปีที่ได้เล่าเรียนในโรงเรียนราษฎร์ของวัด

ช. เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนทุกคนต้องเป็นชาย

ซ. การเงินให้โรงเรียนจัดตั้งกองทุนของโรงเรียนขึ้นประกอบด้วยเงินค่าเล่าเรียนและเงินรายได้อื่น ๆ เพื่อใช้จ่ายในกิจการของโรงเรียน และสามารถจัดตั้งมูลนิธิเพื่อส่งเสริมการศึกษาได้ยิ่ง

เป็นการตีเงินของโรงเรียนดังกล่าวให้แยกจากเงินทุนของวัดทำบุญซึ่งเป็นหลักฐาน และให้อยู่ในความควบคุมของคณะกรรมการจัดการโรงเรียน ต่อมา พ.ศ. 2502 องค์การศึกษาของคณะสงฆ์ได้มีประกาศองค์การศึกษา เรื่อง โรงเรียนราษฎร์ของวัดแก้ไขประกาศเพิ่มเติมลงวันที่ 6 กรกฎาคม 2502 โดยอาศัยเหตุผล เพื่อเป็นการอนุเคราะห์สตรีทั่วไปให้มีโอกาสศึกษาในโรงเรียนราษฎร์ของวัดส่วนที่แก้ไขเพิ่มเติมคือ

ฉ. อนุญาตให้โรงเรียนราษฎร์ของวัดรับสตรีเป็นครูเป็นเจ้าหน้าที่และแก่นักเรียนได้

ญ. จากการห้ามครูสตรีทำการสอนพระภิกษุสามเณรในโรงเรียนราษฎร์ของวัด

ฎ. ให้แยกอาคารออกจากกันห้ามพระภิกษุสามเณรเรียนร่วมในอาคารเดียวกับสตรี

ฏ. และห้ามพระภิกษุสามเณรเป็นเจ้าหน้าที่ประจำอาคารเรียนของสตรีด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าทางคณะสงฆ์ค่อย ๆ ผ่อนปรนเพื่อเปิดโอกาสให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาวิชาสามัญและได้มองเห็นความสำคัญของสตรีทั่ว ๆ ไปจึงเปิดโอกาสให้ศึกษาในโรงเรียนราษฎร์ของวัดได้แต่ยังคงป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดแก่พระพุทธศาสนา โดยกำหนดให้พระภิกษุสามเณรที่จะเรียนวิชาสามัญได้จะต้องตั้งใจเรียนพระปริยัติธรรมก่อน และห้ามมิให้พระภิกษุสามเณรเรียนร่วมอาคารเดียวกับสตรี เป็นต้น

อย่างไรก็ตามภายหลังการบริหารงานของโรงเรียนราษฎร์ของวัดบางแห่งมีข้อบกพร่องไม่อยู่ในระเบียบที่ดีและวัดบางแห่งก็พยายามจะเปิดโรงเรียนราษฎร์ของวัดขึ้นทั้งที่ไม่เป็นการสมควรในการประชุมมหาเถรสมาคมครั้งที่ 5/2509 ลงวันที่ 26 มีนาคม 2509 จึงมีมติให้เจ้าคณะจังหวัดถือปฏิบัติว่า “ไม่อนุญาติการจัดตั้งและการโอนโรงเรียนราษฎร์ของวัดจนกว่าจะแก้ไขปรับปรุงระเบียบโรงเรียนราษฎร์ของวัด” พุทธศักราช 2488 ให้เหมาะสม

โรงเรียนราษฎร์ของวัดได้ประสบปัญหาในการดำเนินงานมาโดยตลอดเนื่องจากในช่วงแรกได้รับอุดหนุนเหมือนโรงเรียนเอกชนทั่วไปและไม่สามารถเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจากผู้ปกครองนักเรียนได้สาเหตุจากผู้ปกครองนักเรียนร้อยละ 95 มีฐานะยากจนจึงทำให้โรงเรียนบางแห่งต้องเลิกกิจการและบางแห่งก็ได้โอนกิจการให้รัฐบาล

ต่อมามีแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายพัฒนาการศึกษาว่า “จะส่งเสริมให้จัดโรงเรียนราษฎร์การกุศลให้มากขึ้นเป็นพิเศษ” สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงได้นำเสนอโครงการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ของวัดในรูปแบบของโครงการทดลองพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ของวัด เพื่อการกุศลโดยให้ประสานงานกันตั้งเป็น “สภาโรงเรียนราษฎร์ของวัด” ขึ้นมีพระธรรมญาณมุนีผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวินิตศึกษาได้รับการคัดเลือกเป็นประธานสภารูปแรกได้ออกนโยบาย และแผนงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 จึงได้เพิ่มนโยบายการพัฒนาการศึกษาในด้านปริมาณว่า “จะส่งเสริม

การจัดโรงเรียนราษฎร์การกุศลมากขึ้นเป็นพิเศษ โดยมีคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการปฏิบัติการทำหน้าที่ส่งเสริมดูแลควบคุมโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โครงการนี้ได้รับการอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มดำเนินการในลักษณะโครงการทดลองตั้งแต่ปีการศึกษา 2521 มีโรงเรียนราษฎร์ของวัดเสนอชื่อเข้าร่วมโครงการจำนวน 11 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพุทธมงคลนิมิต โรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน โรงเรียนสุวรรณรังสฤษฎ์วิทยาลัย โรงเรียนวัดบ้านโป่ง “สามัคคีคุณูปถัมภ์” โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง โรงเรียนวัดมหาพุทธาราม โรงเรียนวินิตศึกษาโรงเรียนพยุหะวิทยา โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา โรงเรียนธรรมราชศึกษา และโรงเรียนพินิตประสาธน์ ในจำนวน 40 โรงเรียน โครงการทดลองนี้มีกำหนด 3 ปีการศึกษา (ปีการศึกษา 2521 – 2523) โดยมีหลักการดังนี้

ก. ด้านการบริหารโรงเรียน

1. ต้องการบริหารงานโรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการ
2. การบริหารงานโรงเรียนทั้ง 11 โรงเรียนอยู่ภายใต้สภาโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพื่อการกุศลเดียวกันเพื่อให้เป็นเอกภาพและสามารถช่วยเหลือกันได้

ข. ด้านวิชาการต้องพัฒนาให้ได้ทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ด้านจริยศึกษา
2. ด้านพลศึกษา
3. ด้านการงานและอาชีพ
4. ด้านการเรียนการสอนหลักสูตรใหม่

ปีการศึกษา 2520 สช. ได้ออกนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 จึงได้เพิ่มเติมนโยบายการพัฒนาการศึกษาในด้านปริมาณว่า “จะส่งเสริมการจัดโรงเรียนราษฎร์การกุศลมากขึ้นเป็นพิเศษ”

ปีการศึกษา 2521 - 2523 สช. ได้นำข้อเสนอดังกล่าวมาดำเนินงานโครงการทดลองพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพื่อการกุศลขึ้น โดยได้คัดเลือกโรงเรียนในภูมิภาคต่าง ๆ จำนวน 11 โรงเรียน เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ โรงเรียนพุทธมงคลนิมิต โรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน โรงเรียนสุวรรณรังสฤษฎ์วิทยา โรงเรียนวัดบ้านโป่ง “สามัคคีคุณูปถัมภ์” โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง โรงเรียนวัดมหาพุทธาราม โรงเรียนวินิตศึกษา โรงเรียนพยุหะวิทยา โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา โรงเรียนธรรมราชศึกษา และโรงเรียนพินิตประสาธน์ โดยจัดตั้ง “สภาโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพื่อการกุศล” ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยมีพระธรรมญาณมุนี ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวินิตศึกษา ได้รับการคัดเลือกเป็นประธานสภารูปแรก วัดอุประสงค์ในการจัดตั้งสภาฯ คือ

1. เพื่อรวมโรงเรียนราษฎร์ที่มีเจตจำนงจะจัดการศึกษาเพื่อการกุศลทั่วราชอาณาจักรให้เป็นเอกภาพ

2. เพื่อส่งเสริมเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านการอบรมจริยธรรม พละนามัย การเลือกเรียนวิชาการงานและอาชีพ รวมทั้งภาษาและหนังสือ

3. เพื่อช่วยเหลือนักเรียนยากจนให้มีโอกาสได้รับการศึกษา ซึ่งเป็นการเพิ่มความเสมอภาคทางการศึกษาให้แก่ประชาชนโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา

4. เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างแท้จริง

5. เพื่อส่งเสริมความมั่นคงให้แก่ผู้รักอาชีพครู

สช. ได้นำงบประมาณเหลือจ่ายมากส่งเสริมให้โรงเรียนที่อยู่ในโครงการ โดยจัดซื้อหนังสือเข้าห้องสมุด สื่อวิทยาศาสตร์ และวิชาการงาน ตลอดจนได้ติดตามประเมินผลการบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแบบแผนที่วางไว้ โครงการทดลองนี้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง และก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้รับการพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

ปีการศึกษา 2532 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบว่าด้วยโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2532 และกำหนดให้มีกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเป็นศูนย์รวมโรงเรียนที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล และส่งเสริมพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง

2. เพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อร่วมกันดำเนินการ กำหนดนโยบาย และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. ร่วมมือกันดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นร่วมกัน

5. พิจารณาเสนอแนวทางความคิดเห็นและปัญหาแก่ สช.

ประธานกลุ่มรูปแรก ได้แก่ พระธรรมญาณมุนี ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวินิตศึกษา สำนักงานกลุ่มฯ ตั้งอยู่ที่ โรงเรียนอัมพวันศึกษา กรุงเทพมหานคร มีโรงเรียนสังกัดกลุ่มฯ จำนวน 42 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 24,471 คน จำนวนครู 1,297 คน

ปีการศึกษา 2544 กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้จัดตั้งเป็นสมาคมโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาขึ้น เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2544 โดยมี นายชูชาติ ลาวัลย์ ครูใหญ่โรงเรียนวินิตศึกษา เป็นนายกสมาคมเป็นคนแรก โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้ร่วมมือกันในการพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านวิชาการ ทำให้โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนามีความเจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน และหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอันมาก

ในปีการศึกษา 2558 มีโรงเรียนที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ฯ จำนวน 114 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 95,779 คน และคณะครู 5,276 คน

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1. เพื่อช่วยเหลือชุมชนด้านการศึกษาและเผยแผ่ศาสนาธรรมสู่เยาวชนไทย
2. จัดการศึกษาเพื่อการกุศลโดยไม่หวังผลกำไร มุ่งสงเคราะห์เด็กยากจน และเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา
3. มุ่งปลูกฝังให้เยาวชนไทย เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ

ลักษณะของโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1. เป็นโรงเรียนเอกชนที่วัดเป็นเจ้าของ และมีเจ้าอาวาสเป็นผู้รับใบอนุญาตโดยตำแหน่ง
2. การบริหารโรงเรียนอยู่ในรูปแบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
3. จัดการศึกษาแบบเรียนฟรี โดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียน รัฐให้อุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน ร้อยเปอร์เซ็นต์

การให้การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนการกุศลในปัจจุบัน

1. ให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว 100 เปอร์เซ็นต์ ตั้งแต่อนุบาล 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
2. ให้การอุดหนุนด้านอาคารเรียน และอาคารประกอบ โดยตั้งงบประมาณเป็นรายปี
3. ให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในโรงเรียนการกุศลได้ โดยถือเสมือนปฏิบัติราชการตามปกติ
4. ให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาคุณภาพ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น อุปกรณ์การศึกษา
5. ให้การอุดหนุนแก่โรงเรียนการกุศลของทุกโรงเรียน ทุกระดับที่ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนหรือจัดตั้งขึ้นใหม่

การให้การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนการกุศลจากอดีตถึงปัจจุบัน

- ในช่วง พ.ศ. 2488 - 2521 รัฐได้ให้การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนการกุศล เช่นเดียวกันกับโรงเรียนเอกชนทั่วไป ดังนี้
 - ปีการศึกษา 2488 ให้การอุดหนุนเป็นรายหัวนักเรียน
 - ปีการศึกษา 2498 ให้การอุดหนุนเป็นค่าจ้างครูช่วยสอน
 - ปีการศึกษา 2518 ให้การอุดหนุนเป็นเงินสมทบครูใหญ่และครู เงินค่าครองชีพชั่วคราวและเงินเพิ่มวุฒิ

- ปีการศึกษา 2521 ให้การอุดหนุนเพิ่มเติมเป็นพิเศษแก่โรงเรียนในโครงการทดลอง
สภาโรงเรียนราษฎร์ของวัด เพื่อการกุศลจำนวน 11 โรงเรียน เป็นหนังสือและสื่อ

อุปกรณ์การเรียนการสอน

- ปีการศึกษา 2528 โรงเรียนเอกชนการกุศลได้รับการช่วยเหลือเป็นพิเศษ เป็นเงิน
สมทบเงินเดือนและเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว

- ปีการศึกษา 2532 ให้การอุดหนุนเป็นเงินรายหัวนักเรียนในอัตราไม่เกินร้อยละ 40
ของค่าใช้จ่ายรายหัวภาครัฐ

- ปีการศึกษา 2534 รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของโรงเรียนการกุศลที่ช่วยรัฐ
จัดการศึกษาแก่ผู้ยากไร้และเด็กด้อยโอกาส จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2534
ได้อนุมัติให้การช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษแก่โรงเรียนเอกชนการกุศล ดังนี้

1. ให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 60 ของค่าใช้จ่ายราย
หัวนักเรียนภาครัฐ

2. ให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนการกุศลได้

3. ให้การอุดหนุนด้านอาคารเรียนและอาคารประกอบ

4. ให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายสำหรับพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสื่ออุปกรณ์การเรียน

การสอน

5. ให้การอุดหนุนแก่โรงเรียนการกุศลทุกโรงเรียนที่มีอยู่แล้ว หรือที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่

ปีการศึกษา 2540 รัฐบาลได้เพิ่มการอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับโรงเรียน

เอกชนการกุศลจากร้อยละ 60 เป็นร้อยละ 100 ของค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนภาครัฐและ

ให้ขยายช่วยเหลือนักเรียนตั้งแต่ชั้น อ.1- ม.6 ในปีการศึกษา 2541 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่
22 ตุลาคม 2539 ส่วนการช่วยเหลือด้านอื่น ๆ คงเดิม

ปีการศึกษา 2547 ปัจจุบัน รัฐบาลให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายบุคคลตั้งแต่ชั้นนักเรียนชั้น
อนุบาล 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 100 ของค่าใช้จ่ายรายบุคคลนักเรียนของภาครัฐและยังคง
ให้การอุดหนุนด้านอาคารเรียน อาคารประกอบ ค่าใช้จ่ายสำหรับพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสื่อ
อุปกรณ์การเรียนการสอน เช่นเดิม ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2547

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาบทบาทของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำไว้หลายท่านทั้งงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศ ดังนี้

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

นารินทร์ เดชสะท้าน (2557, หน้า 110) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ วางแผนการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นอย่างดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำผลงานที่เป็นเลิศ และกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ภูมิศักดิ์ จิตบุญ (2556, หน้า 127) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 ตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่ตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ณัฐ ชาติมูล (2556, หน้า 14 - 25) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมตามคุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ 1) คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับบุคคล 2) คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลุ่ม และ 3) คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับสังคม/ชุมชน โดยระดับแรก ประกอบด้วย ความมีสติสัมปชัญญะ ความสอดคล้องภายในตน และความมั่นคงในพันธะสัญญา ระดับที่สอง ประกอบด้วย การสร้างพลังกลุ่มร่วม การสร้างเอกภาพแห่งเป้าหมาย และการโต้แย้งเชิงตรรกะ และระดับที่สาม คือ การเสริมสร้างความเป็น

พลเมืองดี 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 2 วิธีการ ได้แก่ จัดตปัญหาศึกษา และการจัดการความรู้ 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมตามคุณลักษณะที่ควรยึดถือ และ 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 127 - 129) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้กล้าเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

วิมล จันทรแก้ว (2555, หน้า 115 - 140) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก

ลลิตา ชาเรืองเดช (2555, หน้า 145 - 149) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 จำนวน 25 คน โดยผู้บริหารประเมินตนเอง และประเมินโดยครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

ชาลิษาห์ คะเซ็ง (2555, หน้า 90 - 92) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ

คิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยด้านที่มีความถี่สูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความถี่ต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 6) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยภาพรวม และรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง (2551, หน้า 156 - 157) ได้ศึกษา ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างในการทดลอง ได้แก่ นักศึกษาพยาบาล ชั้นปีที่ 4 ที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คะแนนต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 40 ที่มีคะแนนภาวะผู้นำกลุ่มทดลอง และสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมกลุ่มละ 12 คน รวม จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 24 คน พบว่า นักศึกษาพยาบาลที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่านักศึกษาพยาบาลและไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และนักศึกษาพยาบาลในกลุ่มทดลองภายหลังได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ นักศึกษาพยาบาลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่าก่อนฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551, หน้า 68 - 70) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ เรียงค่าลำดับ เหลือจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้าน การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.05 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชีวิน อ่อนลออ ประยุทธ์ ชูสอน และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2553, หน้า 134 - 135)

ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยเอกชน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 335 คน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผลการศึกษาระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

วรวิภา จิรสุนทรธรรม (2553, หน้า 174) ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนาเสริมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก พบว่า คะแนนด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ที่มีต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนของหัวหน้านักศึกษา หลังการทดลองใช้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553, หน้า 6) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550, หน้า 143) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด สำนักงานใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารตัวแทนจำนวน 380 คน พบว่า ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

นิธิดา บุรณจันทร์ (2550, หน้า 162) ได้ศึกษาภาวะผู้นำบริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนดำรงตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่และครู ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 290 โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ก่อนข้างไปทางระดับมาก ภาวะผู้นำด้านการทำทนายและกล้าเผชิญกับกระบวนการและภาวะผู้นำด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด

เสถียร เป็นเหลือ (2550, หน้า 123 - 124) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีการศึกษา 2549 จำนวน 30 คน พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ สำหรับผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่จำเป็นต้องเสริมสร้าง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและศิลปะการสื่อสาร สำหรับประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหน่วย ฝึกอบรมตามเกณฑ์ ผลการทดลองวัดความรู้และเจตคติภาวะผู้นำก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

กนกอร ปราชัญญ์ (2550, หน้า 95) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด พบว่า การประเมินแบบ 360 Degree feedback เป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 176) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก จำนวน 100 คน พบว่า ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่

ในระดับมากและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการกระจายอำนาจ การบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จารุวรรณ ชุณหารานนท์ (2545, หน้า 163) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จำนวน 52 คน พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลทั้งรายด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ โดยรวมอยู่ในระดับสูง

จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดภาวะผู้นำ ที่ค่อนข้างกว้างขวางเป็นกระบวนการที่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการทำงาน และคาดหวังผลลัพธ์ของการทำงาน ในระดับที่สูงขึ้นกว่าปกติ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์กร การพยายามจูงใจ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ทำงานเพื่อ มุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อ องค์กรและการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรมีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข มีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่าง อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำผ่านกระบวนการในการฝึกอบรมซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนข้อมูลเชิง ประจักษ์ดังกล่าวจำนวนมาก

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทักเกอร์ (Tucker, 1991) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจาย ตั้งแต่ ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำเป็น พิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยน ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำตามสบายมี ความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

มิกเลอร์ (Migler, 1992) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันการศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซตา โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำ

ของผู้บริหารจากสถาบันการศึกษาอาชีพ 11 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBQD-12, MKQ และ LAI ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิค มีพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน (Task-oriented behavior) และมีโครงสร้าง (Initiation structures) สูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสองกลุ่มนี้ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมีสัมพันธภาพกับโครงสร้าง และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกันมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านประสิทธิผลของผลงานและลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อนการอำนวยความสะดวกการบริหารเวลาและการตัดสินใจสั่งการ และพบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

เพอร์สัน (Person, 1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับแบบประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการของวิทยาลัยในรัฐคาโรไลนาเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ผู้บริหาร คณะครูในวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัย โดยที่ผู้ตอบกลับมานี้ถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการและจากแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านต่างๆพบว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจที่ได้รับจากการจัดการ ซึ่งมี 27 ปัจจัย มีความพึงพอใจ 17 ปัจจัย และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำนวน 10 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ถูกอ้างต้องการให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันไม่มีผลต่อการยอมรับในผลการจัดการ และถึงแม้การบริหารในวิทยาลัยไม่สามารถที่จะให้ถูกอ้างในวิทยาลัยดำเนินการทั้งหมด ผู้บริหารก็ควรให้การสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์การดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการนำความรู้และความชำนาญของคณะครูและบุคลากรในวิทยาลัยนำมาผสมผสานให้ควบคู่ไปกับการจัดการอย่างชาญฉลาดของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินการให้ถูกต้องเหมาะสม

กานี และ ไอเชก (Ghani & Ishak, 1994) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) และแบบผู้นำที่เน้นงาน (Goal Oriented leadership) ของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เคร่งทางศาสนาในรัฐเซลังอร์ประเทศมาเลเซีย โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันครุมีระดับความพอใจและมั่นใจแตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพอใจในงานของครูกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความพอใจในงานครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับบุคลิกภาพของครู ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

กรีน (Green, 1995) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผล ความพยายามพิเศษและความพึงพอใจในการศึกษาระดับอุดมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนการปรับเปลี่ยนผลผลิตมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 ลีทวูด แจนซี และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi & Fernandez, 1994 อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา, 2551, หน้า 40) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูมีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพันมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานดีส่งผลกระทบต่อนักเรียนนั่นเองดังนั้นหากจะถามว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์หรือไม่ก็อาจได้คำตอบว่ามีแต่ส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรตัวอื่น ๆ และมีผลทางบวกและความสัมพันธ์ด้วยในการศึกษาภาวะผู้นำพฤติกรรมผู้นำตั้งแต่กล่าวมาทั้งหมดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด ลีทวูด (Leithwood, 1994, pp. 498 - 518) ได้สรุปว่าการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการรับรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียนความผูกพันการเรียนรู้ขององค์กรและพบอีกว่าในภาวะผู้นำหลาย ๆ รูปแบบที่ศึกษามามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูมากที่สุดส่วน ลีทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 2000, pp. 112 - 129) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อม

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ฟีบิน (Phibin, 1997) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดียว่า พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น แต่จะมีความสัมพันธ์กับเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

ตุราน (Turan, 1996) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและองค์กรที่อยู่ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและมีความไม่แน่นอนในองค์กร

แบส (Bass, 1997, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchical relationship) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (Proactive) และแบบเชิงรับ (Receiving) และปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดนและเยอรมัน

ลีวินและคณะ (Lewin et al, 2000 as cited in Bartol et al, 1998) ได้ศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอพยายามจะตอบคำถามว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร จากพฤติกรรม 3 รูปแบบคือแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเองกำหนดวิธีการทำงานให้ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอนเน้นการควบคุมซึ่งตรงข้ามกับแบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มให้กำหนดวิธีการทำงานกันเองให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวมเน้นการให้คำแนะนำปรึกษาแบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้และคอยตอบคำถามข้อสงสัยหลักเกี่ยวข้องจนกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมแทบจะไม่ทำอะไรเลย (Do almost nothing) การศึกษาวิจัยใช้วิธีการฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบนั้นแล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามกลุ่มพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและแบบประชาธิปไตยนิยมทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมและแบบอำนาจนิยมแม้จะมีปริมาณงานเท่า ๆ กันแต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกลับมีคุณภาพของงานและผู้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผลจากการศึกษานี้จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่นแต่มีผลการศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่ามีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยมกล่าวคือในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยม ได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมเว้นแต่เรื่องความ

พึงพอใจ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมเป็นประจํามากกว่าจึงก่อให้เกิดความคลุมเครือและตอบคำถามได้ไม่ชัดเจนนัก

โรนัลด์ (Ronald, 1999) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของคณบดี ผู้บริหารระดับสูง และทีมวิชาการ พบว่า ทุกกลุ่มมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าแบบแลกเปลี่ยน ทีมวิชาการจะให้ความสนใจพิเศษ ความมีประสิทธิภาพและผลและความพึงพอใจ ภายใต้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

วีลลีฮาน (Wheelehan, 2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยการศึกษาจากประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ พบว่า ครูที่รับรู้อาจารย์ใหญ่แสดงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คิง (King, 2002) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิผลสำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพและองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม โดยการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า การมีพันธสัญญาที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีวินัยขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมเดลการบริหารทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ

เฮิร์ตซ์ (Hirtz, 2002) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความสัมฤทธิ์ในการบริหารคุณภาพทั่วองค์กร ส่วนการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับ และการบริหารงานแบบเสรีนิยมนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบ กับความสัมพันธ์ผลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

โจนส์ และ ริค (Jones & Rick, 2008, pp. 188-197) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีวิทยาลัยเกษตรกรรม Land Grant Institutions ที่มีการใช้หลักสูตรภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational) และภาวะผู้นำแบบ ปลดปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ใช้แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่พัฒนาโดย แบล และ อาวลิโอ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบของภาวะผู้นำ ผลการศึกษา พบว่า คณบดีมีภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบในการปฏิบัติงานและมีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ นอกจากนั้น ผลการศึกษา ยังพบว่าเพศชาย มีระดับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่าเพศหญิงในทุกด้าน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เชิงคุณลักษณะ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ทางพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ

ซอก - โฮ (Seok - Ho, 2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมในองค์กรของทีมกีฬาในประเทศเกาหลี พบว่า นักกีฬามีความพึงพอใจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมในองค์กรของผู้นำทีมนักกีฬาเป็นวัฒนธรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เป็นองค์ประกอบด้านการบริหารเชิงรุกและ การให้รางวัลตามสถานการณ์

วาลัมบัว (Walumbwa, 2005, p. 198) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานพนักงานในบริษัทที่ดำเนินกิจการทางด้านเกี่ยวกับการเงินของประเทศเคนยาและสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัยแบบ โดยการใช้โปรแกรม AMOS การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรและ ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

โรเซน และ แบล็คเบิร์น (Rosen & Blackburn, 2006, p. 153) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทีมงานแท้จริง การฝึกอบรมในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต องค์การต่างก็มุ่งสร้างทีมงานที่แท้จริงขึ้นมาอย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนางานในอนาคต อย่างไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งผู้นำทีมและสมาชิกของทีมงานมาจากที่ต่าง ๆ กัน ทำงานด้วยกันและสื่อสารกันด้วยการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย งานวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจผู้ฝึกอบรม จำนวน 440 คน พบว่า องค์การในปัจจุบันมีเป้าหมายการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมผู้นำและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริง โดยมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานกับองค์การอื่น จากการคัดเลือกผลงานที่ดีเยี่ยม มีข้อเสนอให้มีการฝึกอบรมและฝึกอบรมเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นในองค์การ

ซาร์รอส คูเปอร์ และ ซานโทรา (Sarros, Cooper & Santora, 2008, pp. 145-158) ได้ศึกษาการสร้างบรรยากาศในองค์กรสำหรับนวัตกรรมผ่านทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา เป็นองค์กรภาคส่วนเอกชนในประเทศออสเตรเลีย ที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ จำนวน 1,158 คน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศนวัตกรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับการแข่งขันขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในด้านของผลการดำเนินงาน

บรูตัส และ ดีราเย (Brutus & Derayeh, 2002) ได้ศึกษาเรื่อง Multisource Assessment Programs in Organizations : An Inside's Perspective พบว่า องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ในแคนาดา ร้อยละ 73 มีการใช้ระบบการประเมินเพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาเป็นสำคัญ

เซนทิส (Zentis, 2007) ที่วิจัยเรื่อง The Impact of 360 - Degree Feedback on Leadership Development พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสูงกว่าการระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อการตัดสินใจทางด้านการบริหารงานบุคลากร

ชิปเปอร์ (Schippers, 2008, pp. 198 - 199) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการยกระดับทีมโดยใช้ปฏิริยาสะท้อนกลับ โดยขั้นตอนแรกได้ทำการพัฒนารูปแบบและเน้นการทำความเข้าใจกับการใช้ปฏิริยาสะท้อนกลับของทีม โดยมุ่งไปที่พฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อปฏิริยาสะท้อนกลับของทีม ผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการศึกษาระหว่าง 32 ทีมงาน ใน 9 องค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ต่อการนำมาซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของทีม ลำดับต่อมาสัมพันธ์กับปฏิริยาสะท้อนของทีมซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของทีมที่สูงมากขึ้น

อาฟแชร์ (Afshair, 2009, pp. 194 - 198) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของโรงเรียนกับการใช้เทคโนโลยี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้สถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ควรจัดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ในโปรแกรมการพัฒนา

ปีเตอร์สัน (Peterson, 2009, pp. 348 - 368) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เกี่ยวกับจิตวิทยาในด้านบวกของผู้บริหารระดับสูง (การมีความหวัง การมองโลกในแง่ดี ความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสู่สภาพปกติ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานของบริบทที่เพิ่งกำลังเริ่มเปิดดำเนินการและการมีใช้เทคโนโลยีระดับสูง และบริษัทเปิดดำเนินการไปแล้วและมีการใช้เทคโนโลยีระดับสูง พบว่า คุณลักษณะที่เกี่ยวกับจิตวิทยาในด้านบวกของผู้บริหาร ระดับสูงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก ซึ่งผู้นำมีอัตราของ การเปลี่ยนแปลงผ่านทางความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาในด้านบวกและการดำเนินการในบริษัทของพวกเขา และสุดท้ายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมี ความสัมพันธ์ กับผลการดำเนินงานของบริษัทที่กำลังเริ่มเปิดดำเนินการมากกว่าบริษัทเปิดดำเนินการไปแล้ว

ซู อวลิโอ และวาลัมบวา (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009, pp. 186 - 192) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะของผู้ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันนั้น

การทำงานของผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำจำนวน 140 คน และผู้ควบคุมดูแล จำนวน 48 คน จากสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในการทำงานของผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางด้านบวกต่อความผูกพันในการทำงานของผู้นำ

แอนเดส (Andes, 2009, pp. 132 - 138) ได้ศึกษาการสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารใหม่ โรงเรียนของสถาบันการและการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรม การสร้างศรัทธาบรรมี และคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารใหม่ของโรงเรียน

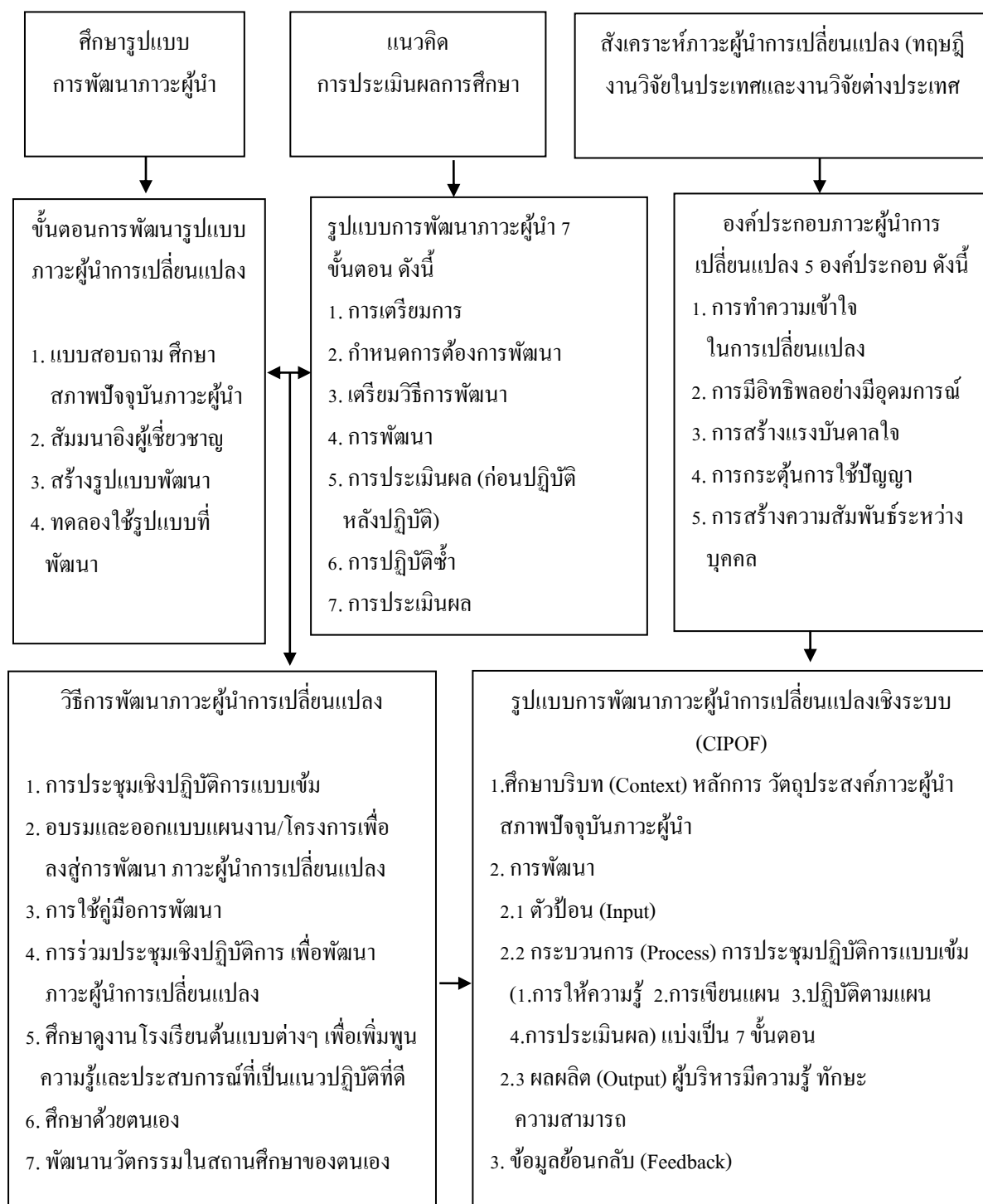
แซกแนค (Sagnak, 2010, pp. 182 - 187) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศทางจริยธรรม พบว่า องค์ประกอบทุกด้านของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างความผูกพันและการเอื้ออาทรระหว่างกันของเพื่อนร่วมงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์การ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย จึงเกิดภาวะผู้นำในแนวใหม่ที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้นำ โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้นำให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับสูงและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและขององค์การ จูงใจให้ผู้นำและผู้นำมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้นำ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป็นกรอบแนวคิดผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการ คือ 1) การทำความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ เบส และ อาโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 5) เบส และ จุง (Bass & Jung, 1999, p. 6) เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 11) ทิชี่ และ ดีวานนา (Tichy & Devanna, 1986, p. 13) ทิชี่ และ อัลริช (Tichy & Ulrich, 1984, pp. 59 - 68) เบนนิส นานัส และ เบส (Bennis, Nanus & Bass, 1984, p.7) ฟูลแลน (Fullan, 2001, pp. 35 - 36 ; 2006, pp. 41 - 43) พอดซาคอฟฟ์ (Podsakoff, 1990, p. 12) พาร์รี่ (Parry, 1996, pp. 10-33) โควี (Covey, 2007, p. 15) ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 4) เบส และ ริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006, p. 12) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) แล้วสังเคราะห์ได้อำนาจประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
- 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 2.5



ภาพประกอบ 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มี 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดการพัฒนารูปแบบ และศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนครู

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

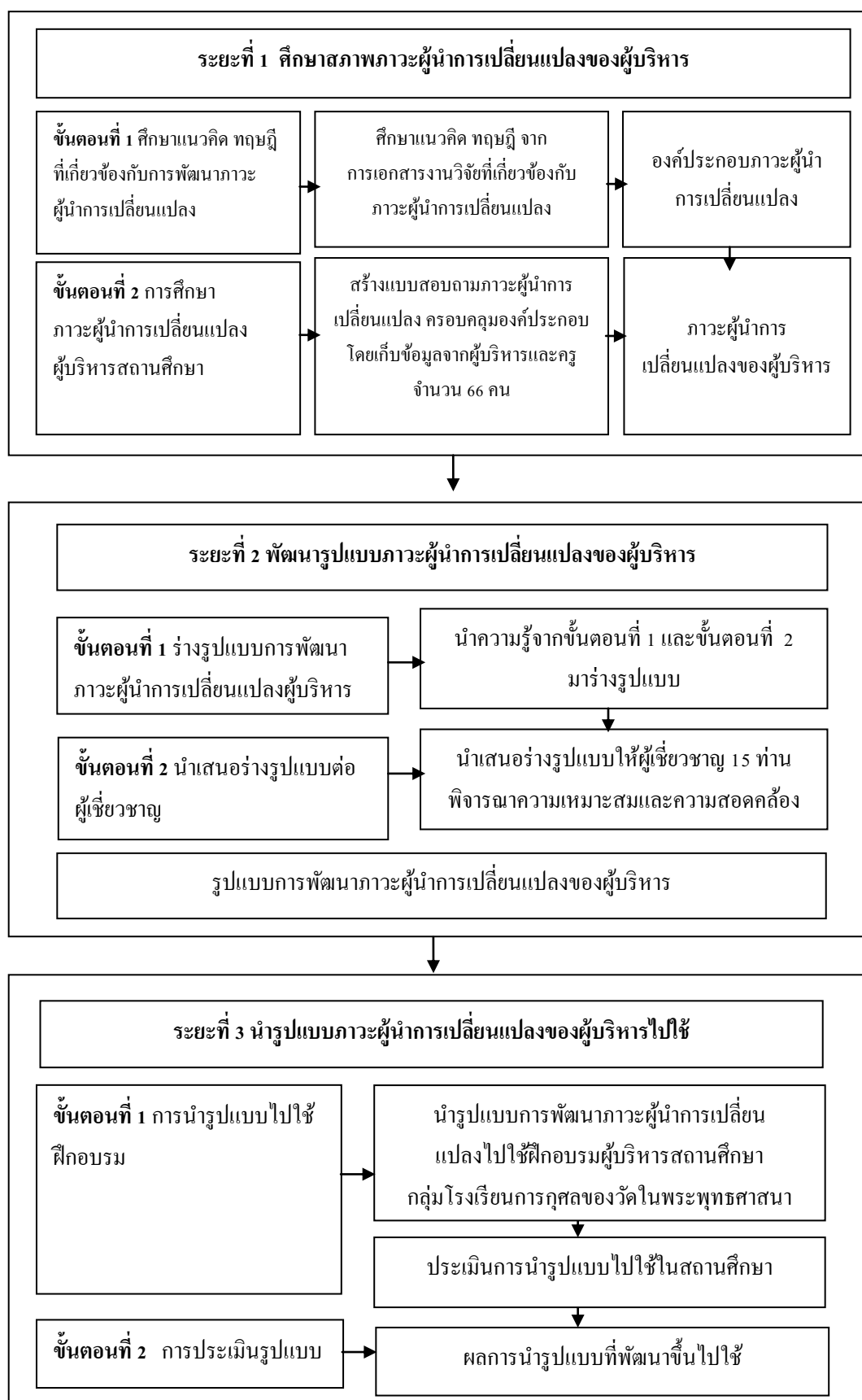
ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสม ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา และปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

ระยะที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มี 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปฝึกอบรมกับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคอีสาน เขต 2 จำนวน 17 คน โดยความสมัครใจ และประเมินการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ผลการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

สรุประยะและขั้นตอนการวิจัย ดังภาพประกอบ 3.1



ภาพประกอบ 3.1 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ เบส และ อาโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 5) เบส และ จุง (Bass & Jung, 1999, p. 6) เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 11) ทิชี่ และ ดีวานนา (Tichy & Devanna, 1986, p. 13) ทิชี่ และ อัลริช (Tichy & Ulrich, 1984, pp. 59 - 68) เบนนิส นานัส และ เบส (Bennis, Nanus & Bass, 1984, p.7) ฟูลแลน (Fullan, 2001, pp. 35 - 36 ; 2006, pp. 41 - 43) พอดซาคอฟฟ์ (Podsakoff, 1990, p. 12) พาร์รี (Parry, 1996, pp. 10 - 33) โควี (Covey, 2007, p. 15) ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 4) เบส และ ริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006, p. 12) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) แล้วสังเคราะห์ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา นำผลที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2559 จำนวน 114 โรงเรียน (ข้อมูลและกิจกรรมกลุ่มและสมาคมโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ปีการศึกษา 2559) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน) มีจำนวน 2 โรงเรียน 2) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120 - 600 คน) มีจำนวน 9 โรงเรียน 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 - 1,500 คน) มีจำนวน 22 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2559 จำนวน 33 โรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน 1) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน 2) โรงเรียนขนาดกลาง 9 จำนวน โรงเรียน และ 3) โรงเรียนขนาดใหญ่

จำนวน 22 โรง ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดตัวอย่าง และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

- 1.2.1 สํารวจข้อมูลประชากรจากกลุ่มและสมาคมโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ข้อมูลสารสนเทศปีการศึกษา 2559) แล้วจัดทำกรอบของการสุ่ม
- 1.2.2 ทำการสุ่มจังหวัดโดยแบ่งตามภาคในประเทศไทย มาจำนวน ร้อยละ 30 ของภาคต่าง ๆ ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ภาคเหนือ 6 โรง ภาคกลางเขต 1 จำนวน 4 โรง ภาคกลางเขต 2 จำนวน 5 โรง ภาคอีสานเขต 1 จำนวน 9 โรง ภาคอีสานเขต 2 จำนวน 5 โรง และภาคใต้จำนวน 4 โรง
- 1.2.3 ทำการสุ่มโรงเรียนด้วยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 33 โรง จำแนกตามขนาดโรงเรียน และในแต่ละโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 66 คน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1

จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตามภาคที่ทางกลุ่มโรงเรียนการกุศล จำนวนร้อยละ 30 ของแต่ละภาค

ภาค	จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน	ขนาด
ภาคกลางเขต 1 ทั้งหมด 14 โรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง 4 โรง)	ปราจีนบุรี	มัธยมวัดใหม่กรงทอง ในพระราชูปถัมภ์ฯ	ใหญ่
	นครนายก	นายกวัฒนกร บ้านนา	เล็ก
	กรุงเทพฯ	วัดวชิรธรรมสาธิต	ใหญ่
	กรุงเทพฯ	อนุบาลวัดไผ่เขียว	กลาง
ภาคกลางเขต 2 ทั้งหมด 19 โรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง 5 โรง)	ลพบุรี	วินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ฯ	ใหญ่
	อ่างทอง	วรดิธวิทยาสถาบัน	กลาง
	เพชรบุรี	สุวรรณรังสฤษฎ์วิทยาลัย	ใหญ่
	ราชบุรี	วัดบ้านโป่ง “สามัคคีอุปถัมภ์”	ใหญ่
	สิงห์บุรี	สามัคคีวิทยา	กลาง
ภาคอีสานเขต 1 ทั้งหมด 31 โรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง 9 โรง)	ยโสธร	ศรีธรรมวิทยา	ใหญ่
	อุบลราชธานี	อุบลวิทยากร	ใหญ่
	อุบลราชธานี	บุญญสารวัดศรีโพธิ์ชัย	ใหญ่
	อุบลราชธานี	วัฒนาเขียววิทยา	กลาง
	อุบลราชธานี	วุฒิสึกษา	กลาง

ตาราง 3.1 (ต่อ)

ภาค	จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน	ขนาด
	มหาสารคาม	มัธยมวัดกลางโกสุม	ใหญ่
	ร้อยเอ็ด	การกุศลวัดบ้านก่อ	ใหญ่
	ขอนแก่น	การกุศลวัดหนองแขว	ใหญ่
	สกลนคร	การกุศลวัดบุรพา	ใหญ่
ภาคอีสานเขต 2 ทั้งหมด 17 โรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง 5 โรง)	ศรีสะเกษ	วัดมหาพุทธาราม	ใหญ่
	ศรีสะเกษ	วัดไพรบึงวิทยา	ใหญ่
	ศรีสะเกษ	วัดจันทาราม	ใหญ่
	นครราชสีมา	อนุบาลวัดทุ่งสว่าง	กลาง
	นครราชสีมา	ปิยศึกษา (มัธยมวัดดอนขวาง)	เล็ก
ภาคเหนือ ทั้งหมด 20 โรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง 6 โรง)	เชียงใหม่	ธรรมราชศึกษา	ใหญ่
	เชียงใหม่	เมตตาศึกษา ในพระราชูปถัมภ์	กลาง
	ลำพูน	เมธีวุฒิกร “วัดพระธาตุหริภุญชัย”ลำพูน	ใหญ่
	ลำพูน	ธรรมสาริตศึกษา	ใหญ่
	ลำปาง	วิสิฐวิทยา (วัดนางแล)	กลาง
	ตาก	พลุลวงวิทยา (วัด โศกพลู)	ใหญ่
ภาคใต้ ทั้งหมด 13 โรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง 4 โรง)	สงขลา	สมานคุณวิทยาทาน	ใหญ่
	ตรัง	มัธยมวัดควนวิเศษมูลนิธิ	ใหญ่
	ตรัง	อัมพวันวิทยา	ใหญ่
	สงขลา	ชัยมงคลวิทย์	กลาง
รวมทั้งหมด		33 โรง	

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน รายละเอียดมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์การบริหาร ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลักษณะเครื่องมือเป็นแบบ มาตรวัดประมาณค่า โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 80 ข้อ

2.2. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ มีรายละเอียดการสร้างและการ ตรวจสอบของเครื่องมือ มีดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถาม

2.2.3 ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ให้เป็นไปตามหลัก วิธีการที่ถูกต้อง และเขียนข้อคำถามในสัดส่วนที่สร้างขึ้น ข้อคำถามในแบบสอบถามที่กำหนด โดยครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งมีลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นผ่านการพิจารณากรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดำเนินการปรับแก้ไขตามที่กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็น ความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้ เทคนิค การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

2.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเศษ ชินวงศ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ การศึกษาคุณภูมิบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.3.2 อาจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ศึกษาศาสตรคุณภูมิบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัย วงษ์ชวลิตกุล เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.3.3 อาจารย์ ดร.ศุภชนกฤต ยอดสละ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ การศึกษาคุณภูมิบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัย มหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.3.4 อาจารย์ ดร. วริสา ดวงใจ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ศึกษาดุษฎีบัณฑิต ยุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค (การศึกษาและการจัดการภูมิปัญญา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

2.3.5 อาจารย์ ดร. ธนวัฒน์ คีตยิ่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเจริญสุข ตำบลท่อม อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ ศึกษาดุษฎีบัณฑิต (หลักสูตรและการสอน) มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

2.4 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence หรือ IOC) ระหว่าง 0.80 - 1.00

2.5 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) โดยการขออนุญาตเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับบุคลากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น

2.7 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาอัตราส่วนวิกฤติ t เป็นรายข้อตามวิธีการของ t -test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 132) ข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.23-0.81

2.8 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ขออนุญาตขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ จากประธานกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งให้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ติดต่อประสานงานโรงเรียนที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับหนังสือขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งมีการติดต่อเป็นการส่วนตัวถึงผู้ประสานงานการเก็บข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 66 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าสถิติ

เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบสอบถามที่นำมาแปลความหมายโดยเทียบเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 160 – 162) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00 หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50 หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมาก
2.51 - 3.50 หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
1.51 - 2.50 หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อย
1.00 - 1.50 หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

4. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 4.1.1 ความถี่
- 4.1.2 ร้อยละ
- 4.1.3 ค่าเฉลี่ย
- 4.1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

3.2.1 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มากำหนดแนวทางในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และจัดทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. กำหนดองค์ประกอบ รายละเอียดของรูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนา
3. จัดทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยน และคู่มือการใช้ จำนวน 1 เล่ม ซึ่งคู่มือประกอบด้วย คำแนะนำสำหรับวิทยากร แนวทางในการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม และตารางฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยดำเนินการดังนี้

1. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา กิจกรรม สื่อประกอบและการประเมินผลมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพปัจจุบันผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่
2. การประเมินความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบในร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ตั้งแต่หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา กิจกรรม สื่อประกอบและการวัดผลประเมินว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด

การตรวจรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญตรวจร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย

1. อาจารย์ ดร.พานชัย เกษญา ประสพการณ์เป็นรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเศษ ชินวงศ์ ประสพการณ์เป็นรองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. อาจารย์ ดร.ประคิษฐ์ ชื่นบาน ประสพการณ์เป็นรองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

4. อาจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1
5. อาจารย์ ดร.ศุภชนกฤษ ขอดสละ คณะกรรมการบริหารกลุ่มวิชาพื้นฐาน
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
6. นายอดิศักดิ์ ครอบจิตต์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์
7. นายมนตรี ประไวย์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
8. นางลักษณะศรี พิเคราะห์กิจ นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
9. นายสุทิตย์ จิมทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนปราสาท สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
10. นายสมพร จันทร์ไทย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาง สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
11. นายสมนาถ นาคเกี้ยว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาเสา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
12. นายจำลอง จะมัวดี ผู้อำนวยการโรงเรียนปิตุทธมานุสรณ์ สำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
13. นายพูนชัย คำคูณ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพลวง สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
14. นายสุภชัย ด้ชญาวัตร อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านทนาง (รัฐราษฎร์วิทยา)
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
15. นายประเสริฐ กอบสุข อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านกุน สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

เกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ
มีประสบการณ์สูง และได้รับการยอมรับ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2.2 การสร้างเครื่องมือและการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
มีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบรูปแบบ แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น และสร้างแบบประเมินความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ

2. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.80 - 1.00

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแก้ไขปรับปรุง จัดทำเป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ทั้ง 2 ฉบับ

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมิน กำหนดการเก็บรวบรวมเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมสัมมนาโดยการวิเคราะห์ผลการสัมมนาจากแบบประเมินซึ่งมีข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่ปรากฏในแบบประเมิน

ส่วนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการบันทึก ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย การบันทึกลงในแบบบันทึก และ การบันทึกภาพ

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการขอรับแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสัมมนานำมาวิเคราะห์ร่วมกับแบบบันทึก มาสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อประกอบการเขียนรายงาน

3.2.5 สถิติวิเคราะห์ข้อมูล

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามใช้เทคนิค การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 117)

2) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยเทียบเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 160 – 162) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00 หมายถึง	ความเหมาะสมระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50 หมายถึง	ความเหมาะสมระดับมาก
2.51 - 3.50 หมายถึง	ความเหมาะสมระดับปานกลาง
1.51 - 2.50 หมายถึง	ความเหมาะสมระดับน้อย
1.00 - 1.50 หมายถึง	ความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

3.3 ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ขั้นตอนที่ 1 การนำรูปแบบการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงที่ได้ไปใช้กับผู้บริหารและครูกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ประชากรที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคอีสาน เขต 2 จำนวน 17 คน จาก 17 โรงเรียน มีรายละเอียดการดำเนินการ คือ เลือกสถานศึกษาที่จะทำการทดลองรูปแบบพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามขนาดและบริบทของโรงเรียน โดยความสมัครใจ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงที่นำรูปแบบไปใช้

1. การประเมินรูปแบบการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ร่วมวางแผนกับผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา หลังจากฝึกอบรมการพัฒนาแบบพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 17 โรงเรียนปฏิบัติตามแผนพัฒนาแล้ว ผู้วิจัยติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการอย่าง

ต่อเนื่อง ดำเนินการประเมินการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ไปใช้ โดยใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม โดยใช้แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้น แล้วเปรียบเทียบผลการประเมินตามความคิดเห็นของผู้ประเมินระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับ ประเมินโดยครู

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา 2 ฉบับ คือ ฉบับผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและประเมินโดยครู แบบประเมิน มีข้อคำถาม ฉบับละ 20 ข้อ

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่เป็นแบบประเมินฉบับร่างที่สร้างขึ้นและผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

3.1 นำแบบประเมินที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านชุดเดิม เพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและมีค่าความ สอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

3.2 นำแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาฉบับร่างที่ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไป ทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดใน พระพุทธศาสนาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน เพื่อหาอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น (ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา) โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมรูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมด้วยตนเอง เนื่องจาก ผู้วิจัยเป็นวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม

5. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถามใช้เทคนิค หรือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC)

5.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

5.3 การตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าอัตราวิกฤติ t เป็นรายข้อตามวิธีการของ t -test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สถิติ ดังนี้

6.1 ความถี่

6.2 ร้อยละ

6.3 ค่าเฉลี่ย

6.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

และนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยเทียบเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด 2546, หน้า 160 -162) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00 หมายถึง	ระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50 หมายถึง	ระดับมาก
2.51 - 3.50 หมายถึง	ระดับปานกลาง
1.51 - 2.50 หมายถึง	ระดับน้อย
1.00 - 1.50 หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

7. สถิติที่ใช้การทดสอบประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนา
ใช้ t -test (Dependent Samples)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น
3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ระยะที่ 3 ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

4.1 ระยะที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

4.1.1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศล
ของวัดในพระพุทธศาสนา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายองค์ประกอบปรากฏผล ดังตาราง
4.1 - 4.7

ตาราง 4.1

ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยรวมและรายองค์ประกอบ ($N = 66$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง	3.83	0.46	มาก
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.72	0.40	มาก
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.82	0.32	มาก
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.85	0.37	มาก
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.91	0.34	มาก
รวม	3.81	0.37	มาก

จากตาราง 4.1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณา
เป็นรายองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ การสร้าง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.34) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.85$, S.D. =
0.37) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.46) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} =$
3.82, S.D. = 0.32) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.40)

ตาราง 4.2

แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ($N = 66$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.97	1.02	มาก
2. การยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	3.76	1.16	มาก
3. การร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.77	1.06	มาก
4. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3.74	1.14	มาก
5. การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็น มืออาชีพ	4.00	1.04	มาก
6. การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา องค์กร	3.86	1.08	มาก
7. การสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น	3.94	1.16	มาก
8. การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	3.73	1.12	มาก
9. การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.79	1.09	มาก
10. การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขันและ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน	3.71	1.21	มาก
รวม	3.83	1.11	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบด้านการทำความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 1.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 1.04) รองลงมา คือ การตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 1.02) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขันและเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 1.21)

ตาราง 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (N= 66)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	3.62	1.11	มาก
2. การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน	3.58	1.23	มาก
3. การนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมา กำหนดวิสัยทัศน์	3.45	1.35	ปานกลาง
4. การสร้างความตระหนักและพันธะสัญญาในการพัฒนา สถานศึกษาร่วมกัน	3.70	1.18	มาก
5. การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาบนพื้นฐานความต้องการ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสถานศึกษา	3.55	1.17	มาก
6. การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน	3.98	1.07	มาก
7. การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ การปฏิบัติงานของบุคลากร	3.52	1.17	มาก
8. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยใช้นวัตกรรม ใหม่ ๆ ทางการบริหาร	3.79	1.13	มาก
9. การนำเอาผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองมาใช้ในการทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.85	1.14	มาก
10. การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อกัน	3.73	1.20	มาก
11. การมีกลไกโครงสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่สมาชิก	3.74	1.07	มาก
12. การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.77	1.17	มาก
13. การเสริมสร้างอำนาจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.65	1.10	มาก

ตาราง 4.3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
14. การมีความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรและการปัน บำเหน็จความชอบ	3.85	1.06	มาก
15. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม	3.80	1.06	มาก
16. การวิเคราะห์ในความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคคล	3.58	1.28	มาก
17. การปฏิเสธการถูกรบกวนงำโดยอิทธิพลหรืออำนาจที่ ไม่ถูกต้องใด ๆ	3.67	1.18	มาก
18. การกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จโดยมีการวัดคุณภาพ ของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก	3.76	1.19	มาก
19. การมีความมั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ตนเอง	3.80	1.11	มาก
20. การทำในสิ่งที่พูด และแสดงจุดยืนให้สอดคล้องกับค่านิยม ขององค์การ	4.02	1.03	มาก
21. การขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ดำเนินชีวิตโดยยึด ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	3.79	1.07	มาก
22. การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในการปฏิบัติตน	3.82	1.14	มาก
23. การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันการปฏิบัติงาน	3.83	1.03	มาก
24. การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับเปลี่ยน แนวทางการพัฒนาต่อไป	3.58	1.30	มาก
25. การมีความโปร่งใสในการปฏิบัติจริงใจและรักษาความลับ	3.50	1.11	ปานกลาง
26. การยึดมั่นในคำสัญญาที่ให้ไว้กับทุก ๆ ส่วน	3.85	1.13	มาก
27. การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของ	3.80	1.01	มาก
รวม	3.72	1.14	มาก

จากตาราง 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 1.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 25 ข้อ ระดับ

ปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำในสิ่งที่พูดและแสดงจุดยืนให้สอดคล้องกับ
ค่านิยมขององค์กร ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 1.03) รองลงมา คือ การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ
ได้อย่างครบถ้วน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียมากำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.35)

ตาราง 4.4

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ($N = 66$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์องค์กร	3.80	1.17	มาก
2. การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	3.65	1.14	มาก
3. การมีระบบให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการแก่สมาชิก อย่างเหมาะสม	3.73	1.12	มาก
4. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.74	1.14	มาก
5. การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้น	3.91	1.00	มาก
6. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง	3.76	1.15	มาก
7. ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ	3.76	1.19	มาก
8. ผู้บริหารสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกได้ อย่างเหมาะสม	3.86	1.09	มาก
9. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกและเครือข่าย	3.89	1.07	มาก

ตาราง 4.4 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
10. การจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้ง	3.97	0.98	มาก
11. การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกและองค์กร	3.91	1.03	มาก
12. การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกทุกคน	3.74	1.11	มาก
13. การรักษาความสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.91	1.16	มาก
14. การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.88	1.05	มาก
15. การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง	3.95	1.06	มาก
16. การให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพการตัดสินใจ	3.70	1.08	มาก
17. การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม	3.82	1.08	มาก
รวม	3.82	1.10	มาก

จากตาราง 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.97$, S.D.=0.98) รองลงมา คือ การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 1.06) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 1.15)

ตาราง 4.5

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา ($N = 66$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้	3.94	1.11	มาก
2. การเชื่อว่าปัญหามีแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา	3.85	1.17	มาก
3. การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาค้นคว้าโดยวิธีการใหม่	3.73	1.18	มาก
4. การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา	3.61	1.09	มาก
5. การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุง การทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.05	0.98	มาก
6. การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.95	1.06	มาก
7. การศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงานและองค์การที่ ประสบความสำเร็จ	3.80	1.10	มาก
8. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยน	3.65	1.06	มาก
9. การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.08	0.98	มาก
10. การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.77	1.06	มาก
11. การสร้างบรรยากาศสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้	3.88	1.00	มาก
รวม	3.85	1.07	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 1.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.98) รองลงมา คือ การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.98) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.09)

ตาราง 4.6

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
บุคคล ($N = 66$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์กร	3.61	1.08	มาก
2. ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.05	1.00	มาก
3. ให้มีการวิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงาน	3.88	1.10	มาก
4. ให้คำปรึกษา แนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคคลให้พัฒนาตนเอง	3.80	1.07	มาก
5. ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.06	0.86	มาก
6. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด ของแต่ละบุคคล	3.92	0.92	มาก
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงาน ที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ	3.73	1.12	มาก
8. การกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.27	0.95	มาก
9. ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล	3.80	1.08	มาก
10. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม	3.89	1.07	มาก
11. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสามารถ ในการแข่งขัน	3.73	1.09	มาก

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
12. วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา	3.86	1.05	มาก
13. สนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.88	1.07	มาก
14. จัดสรรทรัพยากรเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม	4.00	1.10	มาก
15. นำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิก	4.14	0.97	มาก
รวม	3.91	1.04	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 1.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.95) รองลงมา คือ การนำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.97) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.08)

ตาราง 4.7

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย (N= 66)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง			
1.1 การสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	3.83	0.46	มาก
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์			
2.1 การสร้างวิสัยทัศน์	3.67	0.46	มาก
2.2 การสร้างบรรณ	3.73	0.48	มาก
2.3 การเป็นแบบอย่าง	3.78	0.51	มาก
3. การสร้างแรงบันดาลใจ			
3.1 กระตุ้นให้เกิดความสนใจ	3.77	0.48	มาก
3.2 แสดงความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์	3.88	0.49	มาก
3.3 การสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่า	3.83	0.44	มาก
4. การกระตุ้นทางปัญญา			มาก
4.1 ตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข	3.85	0.45	
4.2 ความคิดสร้างสรรค์	3.84	0.44	มาก
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			มาก
5.1 การดูแลเอาใจใส่	3.88	0.44	
5.2 เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.92	0.40	มาก
รวม	3.82	0.46	มาก

จากตาราง 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย 11 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.42) รองลงมา คือ แสดงความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์การดูแลเอาใจใส่ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.49) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.46)

4.1.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ลำดับความสำคัญในการใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ดังนี้ คือ วิธีการพัฒนา

โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้นเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.57 รองลงมา การพัฒนาโดยศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี คิดเป็นร้อยละ 20.78 การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 16.88 การนำคู่มือมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 14.29 อบรมและออกแบบแผนงาน / โครงการเพื่อลงสู่การพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 11.69 พัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาของตน คิดเป็นร้อยละ 5.19 และการศึกษาด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 2.60

สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรใช้วิธีอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น

4.2 ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

4.2.1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำผลจากการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากการสอบถามวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการให้มีการพัฒนา โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นแนวทาง ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย สภาพปัจจุบันและความจำเป็นของการฝึกอบรม หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลา เนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม สื่อประกอบ และการวัดประเมินผล

2. คู่มือการฝึกอบรม ประกอบด้วย คำแนะนำสำหรับวิทยากร แนวทางในการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม และตารางฝึกอบรม

3. ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ เครื่องมือที่ใช้ เทคนิคที่ใช้ ขั้นตอนการดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม

เนื้อหาแบ่งตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สื่อที่ใช้ในการพัฒนา ฝ่ายดำเนินการจัดฝึกอบรมควรจัดเตรียมการวัสดุ/อุปกรณ์/สื่อที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คู่มือสำหรับผู้เข้ารับ

การฝึกอบรม เครื่องฉาย LCD Projector คอมพิวเตอร์ เอกสาร วีซีดี และวัสดุสำนักงาน
ที่จำเป็นอื่นๆ โดยจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการพัฒนา

แนวการจัดกิจกรรมการร่วมประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจัดให้มีแนวทางการเรียนรู้หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้ด้วย
ตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การประชุมกลุ่มย่อย การระดมสมอง การเรียนรู้แบบบูรณาการ
และการติดตามประเมินผล โดยใช้แบบบันทึกกิจกรรมในระหว่างการจัดกิจกรรมอบรม

รูปแบบจัดกิจกรรมการร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง มีความหลากหลายทั้งการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย การใช้เกมบริหาร
การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติการระดมสมอง และการสรุปร่วมกัน
โดยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันให้มากที่สุด

การประเมินผล รูปแบบการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยให้ผู้เข้ารับ
การฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครู

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การประเมินผลงานการปฏิบัติกิจกรรม
แต่ละใบงาน

ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา ประกอบด้วย 2 วิธี คือการประเมินภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมิน
โดยครู ตามเกณฑ์การประเมิน

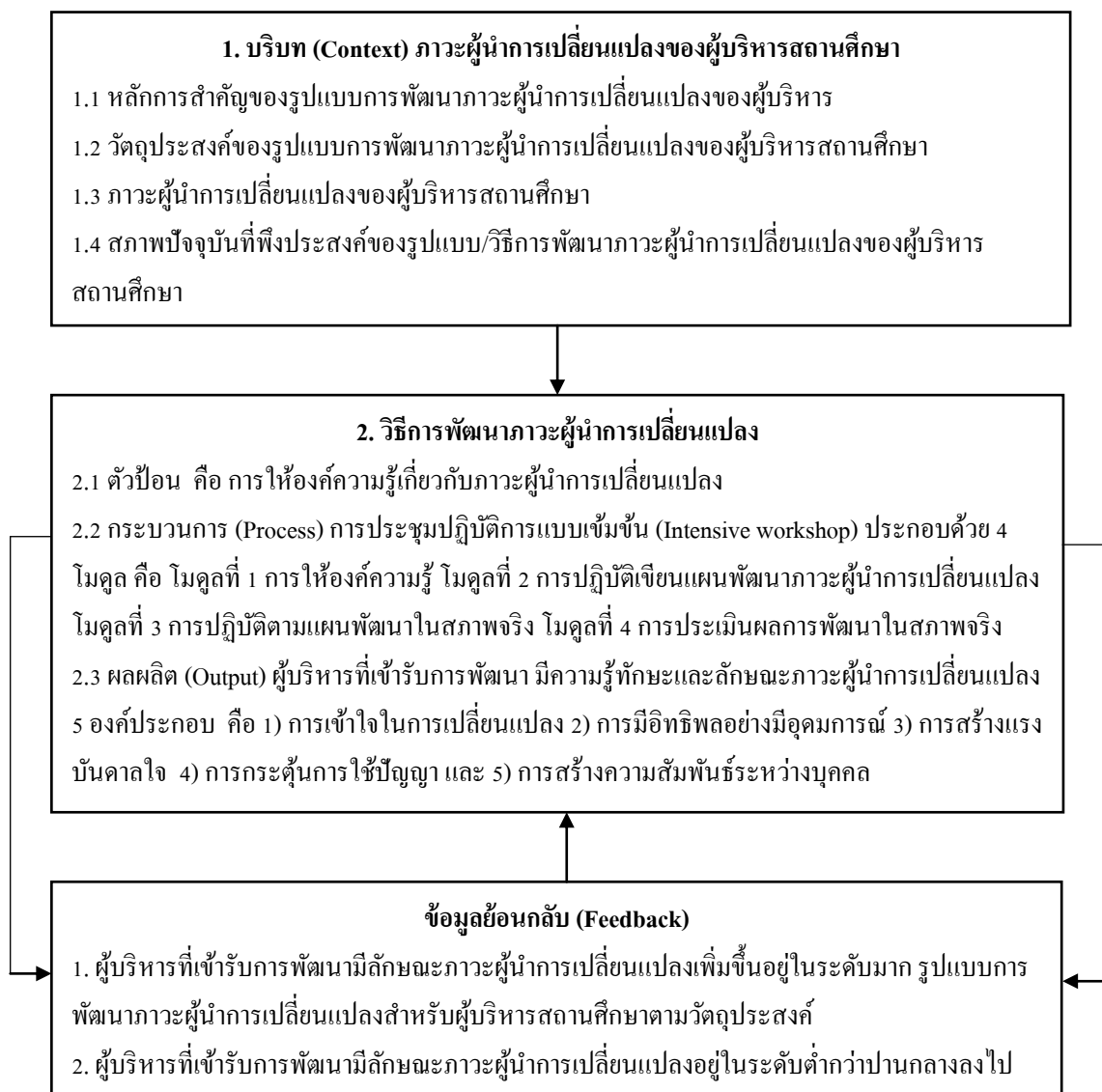
1. หลักเกณฑ์การผ่านการฝึกอบรมในส่วนของระยะเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรม
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีระยะเวลาในการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

2. การประเมินผลการพัฒนาประกอบด้วย

2.1 การสังเกตพฤติกรรมระหว่างการทำกิจกรรม ประเมินผลจากใบงานและ
การออกมานำเสนองาน

2.2 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยครู โดยการเปรียบเทียบ
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังการฝึกอบรม

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัด
ในพระพุทธศาสนา ดังภาพประกอบ 4.1



ภาพประกอบ 4.1 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

จากภาพประกอบ 4.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บริบท (Context) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2.1 ตัวป้อน (Input) 2.2 กระบวนการ (Process) การฝึกอบรมการประชุมปฏิบัติการแบบเข้มข้น (Intensive workshop) 2.3 ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่ม
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย

1.1 หลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่ม
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้านคือ
ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากสภาพสิ่งแวดล้อมจริง

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่ม
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.2.1 วัตถุประสงค์หลักของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา คือเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.2.2 วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา คือ 1) เพื่อพัฒนา
องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อพัฒนาทักษะ
และความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนารูปแบบภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
ประกอบด้วย

1.2.2.1 ตัวป้อน (Input) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ องค์ความรู้
เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 5
องค์ประกอบ ได้แก่ การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้าง
แรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.2.2.2 กระบวนการ (Process) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม (Intensive workshop) ที่เน้นการเปลี่ยนหลักคิด
(Mindset) ของผู้บริหาร โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience) และการจัดการตนเอง
เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลโดยมีเงื่อนไขสำคัญของผู้บริหารที่เข้าประชุมสัมมนา ดังนี้ 1) ต้อง
เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการการประชุม
ปฏิบัติการแบบเข้มในครั้งนี้ ประกอบด้วย โมดูล ได้แก่ 1) การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม 3) การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงในสภาพจริง และ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดในแต่ละโมดูล ดังนี้

โมดูลที่ 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่เข้าฝึกอบรม

1.2 เนื้อหาสาระ : องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 5 องค์ประกอบ

1.2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.3 ผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.3 ระยะเวลาที่ใช้ : 6 ชั่วโมง

1.4 เครื่องมือที่ใช้ :

1.4.1 เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.4.2 แบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.4.3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.5 เทคนิคที่ใช้ :

1.5.1 การบรรยาย

1.5.2 การอภิปรายซักถาม

1.5.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

1.6.1 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทำแบบวัดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.6.2 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อเก็บคะแนนก่อนเข้าฝึกอบรม (Pre-test)

1.6.3 บรรยายองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยวิทยากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นนักฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

1.6.4 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม อภิปรายซักถามเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

1.6.5 กลุ่มผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

1.6.6 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ภายในกลุ่ม

1.7 ขั้นตอนการดำเนินการใน โมดูลที่ 1

1.7.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้า
ฝึกอบรมใน โมดูลที่ 1

1.7.2 วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป

โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผนการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่ม
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

2.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมสร้างแผนการพัฒนภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของตนเอง

2.2 เนื้อหาสาระ : การเขียนแผนการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เข้า
ฝึกอบรมของตนเอง

2.3 ระยะเวลาที่ใช้ : 8 ชั่วโมง

2.4 เครื่องมือที่ใช้ :แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

2.5 เทคนิคที่ใช้ :

2.5.1 การบรรยาย

2.5.2 การอภิปรายซักถาม

2.5.3 การระดมสมอง

2.5.4 การนำเสนอ

2.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

2.6.1 วิทยากรแจ้งระดับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลคะแนน
ของการตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัด
ในพระพุทธศาสนา ที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนเป็นจดหมายปิดผนึก

2.6.2 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม อภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับลักษณะสำคัญ
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพความเป็นจริงในบริบทของสถานศึกษา

2.6.3 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม แบ่งกลุ่มย่อยและระดมสมองวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ที่เป็นไปได้ในสภาพปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยืดหยุ่นในการนำความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีมการให้อำนาจ ในตำแหน่งที่เหมาะสม การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการให้รางวัลตามสถานการณ์ไปใช้อย่างไร ในสถานศึกษา

2.6.4 วิทยากรให้ตัวแทนผู้บริหารในแต่ละกลุ่ม ออกมานำเสนอผลการระดมสมองและผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา รวมทั้งการนำไปใช้ในสถานศึกษาทุกข้อ

2.6.5 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมกลุ่มอื่นรับฟัง

2.6.6 วิทยากรแจกแบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยประเด็นสำคัญให้แก่ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางในการเขียนเป็นพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาของแต่ละคน (Integrated Leadership Individual Development Plan: ILIDP)

2.6.7 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมในกลุ่มฝึกอบรมรับฟัง

2.6.8 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าร่วมฝึกอบรมอภิปราย ชักถาม แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนพัฒนาเพื่อให้แผนนั้นมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

2.7 ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 2

2.7.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรมในโมดูลที่ 2

2.7.2 วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมนำแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารวางแผนไว้ นำไปปฏิบัติจริงในกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาของตนเอง

โมดูลที่ 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในสภาพจริง

3.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมนำแผนการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานสภาพจริง

3.2 เนื้อหาสาระ : การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเขียนขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง

3.3 ระยะเวลาที่ใช้ : ตามสภาพจริงและความเหมาะสม

3.4 เครื่องมือที่ใช้ : แผนปฏิบัติการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

3.5 เทคนิคที่ใช้ : การฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาแต่ละคน

3.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

3.6.1 ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานำแผนการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของตนเองไปปฏิบัติในสภาพจริงในสถานศึกษาของตนเอง

3.6.2 ทีมวิทยากรคอยเป็นที่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาในขณะที่ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมปฏิบัติตามแผนพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของตนเอง โดยพบผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทุก 1 เดือน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ

3.7 ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 3

3.7.1 ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของตนเอง

3.7.2 วิทยากรนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป

โมดูลที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

4.1 วัตถุประสงค์ :

4.1.1 เพื่อประเมินผลการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

4.1.2 เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

4.2 เนื้อหาสาระ : การประเมินผลการพัฒนาก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

4.3 ระยะเวลาที่ใช้ : 6 ชั่วโมง

4.4 เครื่องมือที่ใช้ :

4.4.1 แบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.4.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

4.5 เทคนิคที่ใช้ :

4.5.1 การตอบแบบสอบถาม

4.5.2 การสัมภาษณ์

4.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

4.6.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทำแบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเก็บคะแนนหลังการฝึกอบรม (Posttest)

4.6.2 วิทยากรสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกและอุปสรรคปัญหาในขณะปฏิบัติการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแผนการพัฒนา เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

4.6.3 วิทยากรวิเคราะห์คะแนนหาค่าเฉลี่ยของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนฝึกอบรม (Pretest) และหลังการฝึกอบรม (Posttest) และแจ้งผลให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนรับทราบเป็นจดหมายปิดผนึก

4.7 ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 4

4.7.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมสรุปประโยชน์ที่ได้นจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้

4.7.2 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมให้ข้อเสนอแนะ ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

การใช้เทคนิควิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นการนำเสนอบทสรุปแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ที่ประชุมทราบ (ผู้วิจัยได้ส่งเอกสารสรุปให้ผู้เข้าร่วมประชุมศึกษาล่วงหน้าก่อนเข้าร่วมประชุมแล้ว) ที่ประชุมพิจารณาหาข้อยุติว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา กลุ่มสนทนามีการอภิปรายอย่างกว้างขวางจนได้ข้อยุติว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน

การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการการฝึกอบรม (Training process) เป็นการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม (Intensive workshop) เป็นรูปแบบเชิงระบบซึ่งเป็นการอบรมเชิงกระบวนการรูปแบบการอบรมควรมีเนื้อหาสาระในหัวข้อเรื่องต่อไปนี้ การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ 1) การให้องค์ความรู้ (Body of knowledge) 2) การทำให้เกิดทักษะ (Skills) และ 3) ความสามารถ (Competency) ซึ่งทั้ง 3 เรื่องนี้ดำเนินการไปตามลำดับ โดยการให้องค์ความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะและพัฒนาสู่สมรรถนะองค์ความรู้ที่จำเป็น ในการฝึกอบรม 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) 2) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories) 3) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) 3 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบหลัก การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ให้ผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ท่าน ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมินรูปแบบ 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา กิจกรรมสื่อประกอบ และการวัดและประเมินความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นที่ 2 ประเมินความสอดคล้องของรูปแบบในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา กิจกรรมสื่อประกอบ และการวัดและประเมินความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและผู้เข้ารับ การฝึกอบรม ดังตาราง 4.9

ตาราง 4.9

ค่าเฉลี่ย การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญ ($N = 15$)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. หลักการสำคัญของรูปแบบ	4.00	0.38	มาก
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.07	0.46	มาก
3. วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบ	4.07	0.46	มาก
4. ตัวป้อน (Input) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น	4.13	0.52	มาก
5. กระบวนการ (Process)	4.27	0.59	มาก
6. ผลผลิต (Output)	4.00	0.53	มาก
7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	4.07	0.26	มาก
8. โมดูลที่ 1 การให้ความรู้			
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 1	4.13	0.52	มาก
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 1	4.07	0.26	มาก
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 1	4.00	0.38	มาก
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 1	4.07	0.46	มาก
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 1	4.00	0.53	มาก
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 1	4.13	0.52	มาก
- ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 1	4.07	0.46	มาก
9. โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผน			
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 2	4.07	0.46	มาก
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 2	4.07	0.46	มาก
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 2	4.00	0.38	มาก
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 2	4.00	0.65	มาก
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 2	4.07	0.46	มาก
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 2	4.07	0.46	มาก
- ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 2	4.00	0.53	มาก

ตาราง 4.9 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
10. โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการตามแผน			
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 3	4.07	0.26	มาก
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 3	4.20	0.41	มาก
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 3	4.00	0.65	มาก
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 3	4.13	0.64	มาก
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 3	4.00	0.38	มาก
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 3	4.13	0.52	มาก
- ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 3	4.13	0.64	มาก
11. โมดูลที่ 4 การประเมิน			
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 4	4.07	0.59	มาก
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 4	4.00	0.53	มาก
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 4	4.13	0.64	มาก
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 4	4.00	0.53	มาก
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 4	4.13	0.35	มาก
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 4	4.00	0.65	มาก
- ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 4	4.07	0.70	มาก
12. โดยภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา	4.13	0.52	มาก

จากตาราง 4.9 ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบทั้ง 15 ท่าน เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนา มีความเหมาะสมโดยรวมทุกองค์ประกอบของรูปแบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.52)

4.3 ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนา จากการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนาไปใช้พัฒนา

1. ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม
โรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนา โดยการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม จำนวน 17 คน เลือก
ตามขนาดและบริบทของโรงเรียน โดยความสมัครใจ

ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลวัดในพระพุทธศาสนา ที่นำไปใช้พัฒนา จำนวน 17 คน โดยมีกระบวนการในการประเมิน
ประกอบด้วย 1) การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการพัฒนา 2) การเปรียบเทียบ
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการพัฒนา สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม
โรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนา ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้การประเมินผู้เข้ารับ
การฝึกอบรมประเมินตนเองและให้ครูประเมิน จำนวน 17 คน รายชื่อและรายองค์ประกอบ
ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏดังตาราง 4.10 - 4.12

ตาราง 4.10

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประเมิน โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครู ก่อนการฝึกอบรม จำแนก
ตามองค์ประกอบหลักรายชื่อ

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง (N = 17)			ครูประเมิน (N = 17)			รวม (N = 34)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 1 การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง									
1. ข้าพเจ้ามุ่งมั่น ตระหนักถึง ความสำคัญและสร้าง วัฒนธรรม เปลี่ยนแปลงให้ เกิดขึ้น ในองค์กร	3.82	0.39	มาก	3.41	0.51	ปาน กลาง	3.62	0.49	มาก
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	3.76	0.44	มาก	3.65	0.49	มาก	3.71	0.46	มาก
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติตน เพื่อกระตุ้นและสร้าง แรงจูงใจภายในให้ เพื่อนร่วมงานทำงาน อย่างเสียสละเพื่อ องค์กรโดยส่วนร่วม	3.71	0.47	มาก	3.47	0.51	มาก	3.59	0.50	มาก
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนที่ จะส่งเสริมให้เพื่อน ร่วมงานแก้ปัญหาใน การทำงาน โดยการ ใช้วิธีการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	3.76	0.44	มาก	3.76	0.56	มาก	3.76	0.50	มาก

ตาราง 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง (N = 17)			ครูประเมิน (N = 17)			รวม (N = 34)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์									
5. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.88	0.33	มาก	3.59	0.51	มาก	3.74	0.45	มาก
6. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน	3.53	0.51	มาก	3.65	0.49	มาก	3.59	0.50	มาก
7. ข้าพเจ้ากระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ	3.82	0.39	มาก	3.71	0.47	มาก	3.76	0.43	มาก
8. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	3.59	0.62	มาก	3.71	0.59	มาก	3.65	0.60	มาก

ตาราง 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง			ครูประเมิน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ									
9. ข้าพเจ้าเป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว	3.59	0.51	มาก	4.12	0.86	มากที่สุด	3.85	0.74	มาก
10. ข้าพเจ้าให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่นำองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม	3.71	0.59	มาก	3.71	0.47	มาก	3.71	0.52	มาก
11. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	3.59	0.51	มาก	3.29	0.59	ปานกลาง	3.44	0.56	ปานกลาง
12. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	3.76	0.44	มาก	3.47	0.51	ปานกลาง	3.62	0.49	มาก

ตาราง 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง			ครูประเมิน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา									
13. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่	3.76	0.44	มาก	3.82	0.81	มาก	3.79	0.64	มาก
14. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง	3.41	0.62	ปานกลาง	3.53	0.51	มาก	3.47	0.56	ปานกลาง
15. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหาที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	3.65	0.49	มาก	3.47	0.51	ปานกลาง	3.56	0.50	มาก
16. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน	3.59	0.51	มาก	3.53	0.51	มาก	3.56	0.50	มาก

ตาราง 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง			ครูประเมิน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									
17. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจ และนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง	3.65	0.49	มาก	3.82	0.39	มาก	3.74	0.45	มาก
18. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ	3.65	0.49	มาก	3.76	0.44	มาก	3.71	0.46	มาก
19. ข้าพเจ้าเสียสละเวลาอย่างเต็มที่สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน	3.76	0.44	มาก	3.88	0.70	มาก	3.82	0.58	มาก
20. ข้าพเจ้าส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้จักเคารพนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง	3.59	0.51	มาก	3.53	0.51	มาก	3.56	0.50	มาก
รวม	3.68	0.14	มาก	3.64	0.14	มาก	3.66	0.14	มาก

จากตาราง 4.10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครูก่อนการฝึกอบรม โดยทั้ง 5 องค์ประกอบโดยรวม และรายชื่อ ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 4 การปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือข้อ 2 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.46) มุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์กร ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.49) และปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้ประเมิน พบว่า

1) ผู้บริหาร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 1 มุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.39) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 การปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.44) ข้อที่ 3 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.44) และข้อที่ 4 ปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.47)

2) ครู พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 4 การปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงานโดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.49) และปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนรวม ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.51) และ ข้อที่ 1 มุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์กร ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.51)

องค์ประกอบที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์รายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 7 กระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว้างานที่ทำงานสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ข้อที่ 5 ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.45) ข้อที่ 8 ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิด

ที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.60) และข้อที่ 6 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้ประเมิน พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 5 ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.33) รองลงมา คือ ข้อที่ 7 กระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกทำงานที่ทำงานเป็นสิ่งที่มีความค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.39) ข้อที่ 8 ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.62) และข้อที่ 6 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.51)

2) ครู ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 8 ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.74) ข้อที่ 7 กระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกทำงานที่ทำงานเป็นสิ่งที่มีความค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.52) รองลงมา คือ ข้อที่ 6 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.49) และข้อที่ 5 ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.56)

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ระดับปานกลาง 1 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 9 เป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ข้อที่ 10 ให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.52) ข้อที่ 12 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.49) และข้อที่ 11 ปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้อบรม พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 12 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.44) ข้อที่ 10 ให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.59) และข้อที่ 9 เป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 11 ปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน

มีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.51)

2) ครู พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 1 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ 9 เป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.86) รองลงมา คือ ข้อที่ 10 ให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองักรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.47) ข้อที่ 12 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.51) และข้อที่ 11 ปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.59)

องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ระดับปานกลาง 1 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 13 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.64) รองลงมา คือ ข้อที่ 15 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหาคำทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.50) ข้อที่ 16 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.50) และข้อที่ 14 ปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้อบรม พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ระดับปานกลาง 1 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 13 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือ ข้อที่ 15 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหาคำทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.49) ข้อที่ 16 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.51) และข้อที่ 14 ปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.62)

2) ครู พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ระดับปานกลาง 1 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 13 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.81) ข้อที่ 14 ปฏิบัติตน

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.51) รองลงมา คือ ข้อที่ 16 ปฏิบัติคนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.51) และข้อที่ 15 ปฏิบัติคนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหาที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.51)

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 16 เสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ข้อที่ 17 ปฏิบัติคนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.45) ข้อที่ 18 ปฏิบัติคนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.46) และข้อที่ 20 ส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพ นับถือและภาคภูมิใจในตนเอง ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้อบรม พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 19 เสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือ ข้อที่ 17 ปฏิบัติคนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.49) ข้อที่ 18 ปฏิบัติคนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.49) และข้อที่ 20 ส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพ นับถือและภาคภูมิใจในตนเอง ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.51)

2) ครู พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 19 เสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ข้อที่ 17 ปฏิบัติคนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.39) ข้อที่ 18 ปฏิบัติคนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.44) และข้อที่ 20 ส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพ นับถือและภาคภูมิใจในตนเอง ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.44)

ตาราง 4.11

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประเมิน โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครู หลังการฝึกอบรม จำแนก
ตามองค์ประกอบหลัก เป็นรายชื่อ

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง (N = 17)			ครูประเมิน (N = 17)			รวม (N = 34)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 1 การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง									
1. มุ่งมั่นตระหนักถึง ความสำคัญและสร้าง วัฒนธรรม เปลี่ยนแปลงให้ เกิดขึ้น ในองค์กร	4.76	0.44	มากที่สุด	4.59	0.51	มากที่สุด	4.68	0.47	มากที่สุด
2. ปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ กำหนดไว้	4.59	0.51	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด	4.56	0.50	มากที่สุด
3. ปฏิบัติตนเพื่อ กระตุ้นและสร้าง แรงจูงใจภายในให้ เพื่อนร่วมงานทำงาน อย่างเสียสละเพื่อ องค์กรโดยส่วนรวม	4.53	0.51	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด	4.59	0.50	มากที่สุด
4. ปฏิบัติตนที่จะ ส่งเสริมให้เพื่อน ร่วมงานแก้ปัญหาใน การทำงาน โดยการ ใช้วิธีการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	4.53	0.51	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด

ตาราง 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง (N = 17)			ครูประเมิน (N = 17)			รวม (N = 34)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์									
5.ปฏิบัติต่อเพื่อน ร่วมงานโดยการ คำนึงถึงความ แตกต่างระหว่าง บุคคล	4.65	0.49	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.68	0.47	มากที่สุด
6.ปฏิบัติตนให้เป็นที่ ยอมรับนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจของ เพื่อนร่วมงาน	4.59	0.51	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด	4.56	0.50	มากที่สุด
7.กระตุ้นเพื่อน ร่วมงานมีความรู้สึก ว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่ มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผล งานและเกิดความ ภาคภูมิใจ	4.47	0.51	มาก	4.47	0.51	มาก	4.47	0.51	มาก
8.ส่งเสริมให้เพื่อน ร่วมงานนำความคิดที่ แตกต่างกันมาบูรณา การให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร	4.53	0.51	มากที่สุด	4.47	0.51	มาก	4.50	0.51	มาก

ตาราง 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง			ครูประเมิน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ									
9.เป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว	4.71	0.47	มากที่สุด	4.59	0.51	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
10.ให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม	4.71	0.47	มากที่สุด	4.59	0.51	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
11.ปฏิบัติตนและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.53	0.51	มากที่สุด	4.59	0.51	มากที่สุด	4.56	0.50	มากที่สุด
12.ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	4.76	0.44	มากที่สุด	4.59	0.51	มากที่สุด	4.68	0.47	มากที่สุด

ตาราง 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง			ครูประเมิน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา									
13.ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่	4.59	0.51	มากที่สุด	4.47	0.51	มาก	4.53	0.51	มากที่สุด
14.ปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง	4.71	0.47	มากที่สุด	4.47	0.51	มาก	4.59	0.50	มากที่สุด
15.ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหาที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.59	0.51	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด	4.62	0.49	มากที่สุด
16.ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน	4.47	0.51	มาก	4.59	0.51	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด

ตาราง 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้บรมประเมิณตนเอง			ครูประเมิณ			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									
17.ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจ และนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง	4.59	0.51	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
18.ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ	4.59	0.51	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
19.ข้าพเจ้าเสียสละเวลาอย่างเต็มที่สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน	4.76	0.44	มากที่สุด	4.82	0.39	มากที่สุด	4.79	0.41	มากที่สุด
20.ข้าพเจ้าส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้จักเคารพนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง	4.71	0.47	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด	4.68	0.47	มากที่สุด
รวม	4.62	0.10	มากที่สุด	4.59	0.12	มากที่สุด	4.61	0.11	มากที่สุด

จากตาราง 4.11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครูก่อนการฝึกอบรม โดยทั้ง 5 องค์ประกอบโดยรวม และรายชื่อ ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 1 มุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์กร ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ข้อ 3 ปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.50) ข้อที่ 2 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.50) และข้อที่ 4 การปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้ประเมิน พบว่า

1) ผู้บริหาร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 1 มุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์กร ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) และข้อ 3 ปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 4 การปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51)

2) ครู พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 3 ปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ข้อที่ 1 มุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์กร ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) และข้อที่ 2 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 4 การปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51)

องค์ประกอบที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์รายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 5 ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ 6 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.50) ข้อที่ 8 ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.51)

และข้อที่ 7 กระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้ประเมิน พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 5 ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ 6 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 8 ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51) และข้อที่ 7 กระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.51)

2) ครู ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 5 ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ ข้อที่ 6 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 8 ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.51) และข้อที่ 7 กระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.51)

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ รายข้อ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 12 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47) รองลงมาคือ ข้อที่ 9 เป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ข้อที่ 10 ให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองการไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) และข้อที่ 11 ปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้ประเมิน พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 12 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ข้อที่ 9 เป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ข้อที่ 10 ให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองการไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) และข้อที่ 11 ปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51)

2) ครู พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.51) คือ ข้อที่ 9 เป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว ข้อที่ 10 ให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม และข้อที่ 11 ปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ข้อที่ 12 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นการใช้ปัญญารายข้อ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 15 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ข้อที่ 14 ปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.50) ข้อที่ 13 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51) และ ข้อที่ 16 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้ประเมิน พบว่า

1) ผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ระดับมาก 1 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 14 ปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) ข้อที่ 13 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 15 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 16 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.51)

2) ครู พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 2 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 15 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ข้อที่ 16 ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) และข้อที่ 13 ปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนา

การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 14 ปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.51)

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายข้อ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 19 เสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.41) ข้อที่ 20 ส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพ นับถือและภาคภูมิใจในตนเอง ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47) ข้อที่ 17 ปฏิบัติตนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) ข้อที่ 18 ปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพผู้ประเมิน พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 19 เสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.44) ข้อที่ 20 ส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพ นับถือและภาคภูมิใจในตนเอง ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) ข้อที่ 17 ปฏิบัติตนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) ข้อที่ 18 ปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51)

2) ครู พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 19 เสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.39) รองลงมา คือ ข้อที่ 17 ปฏิบัติตนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) ข้อที่ 18 ปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) ข้อที่ 20 ส่งเสริมสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพ นับถือและภาคภูมิใจในตนเอง ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49)

ตาราง 4.12

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครู ก่อนการฝึกอบรม จำแนกตาม องค์ประกอบหลัก รายด้าน

องค์ประกอบ	ผู้อบรมประเมินตนเอง (N=17)			ครูประเมิน (N=17)			รวม (N=34)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.การทำความเข้าใจกับ การเปลี่ยนแปลง	3.76	0.21	มาก	3.57	0.25	มาก	3.67	0.24	มาก
2.การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	3.71	0.25	มาก	3.66	0.22	มาก	3.68	0.23	มาก
3.การสร้างแรงบันดาลใจ	3.66	0.29	มาก	3.65	0.31	มาก	3.65	0.30	มาก
4. การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	3.60	0.29	มาก	3.59	0.26	มาก	3.60	0.28	มาก
5. การสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	3.66	0.31	มาก	3.75	0.25	มาก	3.71	0.28	มาก
รวม	3.68	0.14	มาก	3.64	0.14	มาก	3.66	0.26	มาก

จากตาราง 4.12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครูก่อนการฝึกอบรม โดยทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.26) เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.28) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.23) และการทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.24) ตามลำดับ

ตาราง 4.13

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารประเมิน
โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมิน โดยครูหลังการฝึกอบรม จำแนกตาม
องค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ	ผู้เข้ารับการอบรม ประเมินตนเอง			ประเมินโดยครู			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.การทำความเข้าใจกับ การเปลี่ยนแปลง	4.57	0.21	มากที่สุด	4.26	0.24	มาก	4.59	0.31	มากที่สุด
2.การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.54	0.22	มากที่สุด	4.25	0.22	มาก	4.55	0.23	มากที่สุด
3.การสร้างแรงบันดาลใจ	4.59	0.20	มากที่สุด	4.35	0.23	มาก	4.63	0.22	มากที่สุด
4. การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	4.54	0.18	มากที่สุด	4.18	0.21	มาก	4.57	0.22	มากที่สุด
5. การสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	4.72	0.28	มากที่สุด	4.54	0.25	มากที่สุด	4.69	0.27	มากที่สุด
รวม	4.59	0.12	มากที่สุด	4.32	0.11	มากที่สุด	4.61	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 4.13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หลังการฝึกอบรม โดยทั้ง 5 องค์ประกอบพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.27) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.22) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.23)

ตาราง 4.14

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น

องค์ประกอบ	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง	3.67	0.24	4.59	0.31	2.26**
2.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.68	0.23	4.55	0.23	15.07**
3.การสร้างแรงบันดาลใจ	3.65	0.30	4.63	0.22	15.10**
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.60	0.28	4.57	0.22	12.27**
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.71	0.28	4.69	0.27	14.82**
รวม	3.66	0.14	4.61	0.11	23.64**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.14 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ก่อนและหลังการพัฒนา โดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมสูงขึ้นก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกองค์ประกอบ

4.4 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากปัญหาที่ต้องการทราบที่ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่า เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตัวเอง ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้นและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สร้างปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

การศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาและ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของเบส และ อาโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 5) เบส และ จุง (Bass & Jung, 1999, p. 6) เบิร์นส์ (Burns, 1978, p.

11) ทิชี่ และ ดีวานนา (Tichy & Devanna, 1986, p. 13) ทิชี่ และ อัลริช (Tichy & Ulrich, 1984, pp. 59-68) เบนนิส และ นานัส และ เบส (Bennis & Nanus & Bass, 1984, p.7) ฟูลแลน (Fullan, 2001, pp. 35-36 ; 2006, pp. 41 - 43) พอดซาคอฟฟ์ (Podsakoff, 1990, p. 12) พาร์รี่ (Parry, 1996, pp. 10-33) โควี (Covey, 2007, p. 15) ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 4) เบส และ ริกกิโอ (Bass & Riggio, 2006, p. 12) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) แล้วสังเคราะห์ได้ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารพยายามสร้างความตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีและเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อการที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามจะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร

2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีการยอมรับโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกันและการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับศรัทธาไว้วางใจจนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน และประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่แสดงออกถึงการโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อยากเห็นและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และเกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อองค์กร และการมองโลกในแง่ดี

4. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นระบบร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดโอกาสในการเรียนรู้

5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออก ถึงการเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละบุคคล และมีการวิเคราะห์ความต้องการความสามารถโดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ทั้งผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้ฝึกสอนที่ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง และให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยวิธีเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 66 ชุดและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ พัฒนาโดยการสัมมนาอ้างอิงจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ประกอบด้วย นักวิชาการทางการบริหารการศึกษา และนักวิชาการด้านภาวะผู้นำ แนวคิดเชิงระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย

1. การศึกษาบริบท (Context)

1.1 นำเสนอภาพรวมผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

1.2 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของผู้รับการพัฒนา

2. การกำหนดตัวป้อน (Input)

เป็นการให้องค์ความรู้ (Body of knowledge) ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา (Transformational leadership of school administrators) องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. กำหนดกระบวนการ (Process)

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประชุมปฏิบัติการแบบเข้มข้น (Intensive workshop) ที่เน้นการเปลี่ยนหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหาร โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience) และการจัดการตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลโดยมีเงื่อนไขสำคัญของผู้บริหารที่เข้าประชุมสัมมนา คือ ต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และสมัครใจมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ในการประชุมปฏิบัติการแบบเข้มข้น แบ่งเนื้อหาสาระตามกระบวนการฝึกอบรม ออกเป็น 4 โมดูล ซึ่งแต่ละ โมดูลมีเนื้อหา ดังนี้

โมดูลที่ 1 ประกอบด้วยสาระ ดังนี้

1. การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยใช้แบบสอบถามฉบับผู้เข้ารับการพัฒนา

2. การบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift)

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theory)

2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

2.4 ผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศล

ของวัดในพระพุทธศาสนา

โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับ การอบรมแต่ละคน

โมดูลที่ 3 การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองตามสภาพ จริงและความเหมาะสม

โมดูลที่ 4 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม

โดยมีลำดับขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้ คือ

1. บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้รับการพัฒนา

2. ปฏิบัติการสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้รับการพัฒนาแต่ละคน

3. นำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อตรวจสอบสมรรถนะ (Competency) โดยใช้แบบสอบถาม

4. ผลผลิต (Output)

ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ทักษะและลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5 องค์ประกอบ คือ 1) การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้าง แรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้นหรือ แตกต่างจากเดิม

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5.1 ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอยู่ ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตาม วัตถุประสงค์

5.2 ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ

ต่ำกว่าปานกลางลงไปต้องทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

จากกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัด
ในพระพุทธศาสนา ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีและรูปแบบการพัฒนาเชิงระบบ สามารถนำเสนอเป็น
โมเดลการพัฒนาได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย ดังนี้

- 5.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
- 5.1.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
- 5.1.3 เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มี 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดการพัฒนารูปแบบ และศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครู

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา และปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เสนอแนะ

ระยะที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
มี 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคอีสาน เขต 2 จำนวน 17 คน
เลือกตามขนาดและบริบทของโรงเรียน โดยความสมัครใจ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยประเมินจากผู้บริหารและครูร่วมประเมินด้วย

5.3 สรุปผลการวิจัย

5.3.1 ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนการกุศลของวัด
ในพระพุทธศาสนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับ
มากทุกองค์ประกอบ คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาการทำ
ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด
คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

5.3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) บริบท
(Context) ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันที่พึง
ประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวป้อน (Input) ได้แก่ องค์ความรู้
เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ 3) กระบวนการ (Process) ได้แก่ การอบรม
เชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การให้องค์ความรู้ โมดูลที่ 2
การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการตามแผนพัฒนา
ในสภาพจริง และโมดูลที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาในสภาพจริง 3) ผลผลิต (Output) ได้แก่
ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ
(Feedback) ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอยู่ในระดับมาก

5.3.3 ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง และครูประเมินพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ก่อนและหลังการพัฒนา โดยรวมและรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมสูงขึ้นก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.4 อภิปรายผล

5.4.1 ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากผลการการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมทุกด้านจะอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการบริหารงานของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะต่าง ๆ และที่สำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานด้วยความถูกต้องเหมาะสม มีความกระตือรือร้นและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา จากแนวคิดของ อาโวลิโอ (Avolio, 1994, p. 56) ที่เสนอแนวคิดผู้บริหารโรงเรียน ต้องปลูกฝังค่านิยมให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน เนื่องจากค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานที่บุคคลยึดถือเป็นสิ่งถูกต้องดีงาม มีคุณค่าควรแก่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธา เพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติและในการปฏิบัติจะต้องเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน มีการกระตุ้นการใช้ปัญญาของ เพื่อนร่วมงานให้ใช้ดุลยพินิจในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้กำลังใจ กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถ และการสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ตั้งใจไว้ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบริหารงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสถานศึกษาแต่ละแห่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านพฤติกรรมและแนวคิดต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างมาก กล่าวคือ โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีบุคลากรที่เป็นทั้งบรรพชิตและฆราวาส รวมทั้งนักเรียนก็มีทั้งบรรพชิตและฆราวาส ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาที่มีสภาพความแตกต่างของบุคลากรดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องคำนึงและมีการเรียนรู้ ทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมความแตกต่างเป็นรายบุคคล ต้องมีความเอาใจใส่ในความต้องการและส่งเสริมให้มีการพัฒนาความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยอาจส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน การประชุมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการศึกษาดูงานในแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบหมายงานในหน้าที่ที่มีความเหมาะสมกับความสามารถส่งเสริมให้มีความมั่นคงและกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรักและศรัทธาในองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก ถึงการเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละบุคคลและมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความสามารถ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทั้งผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้ฝึกสอนที่จะส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเองและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีการสื่อสารแบบสองทางกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถโดยการมอบหมายงาน และมีการสอนงานให้กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและให้คำแนะนำปรึกษาในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ฟูลแลน (Fullan, 2001, pp. 35-36 ; 2006, pp. 41-43) 2 ด้านคือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฟูลแลน (Fullan, 2011, ไม่มีเลขหน้า) อธิบายถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) ว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเลิศกับบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายและแตกต่าง ปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไปที่เป็นการเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง คือ การยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องอื่น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการสร้างวัฒนธรรมแห่ง

การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 115) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตได้พยายามสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยการพูดคุยเป็นรายบุคคลทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองโดยการมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงาน พยายามกระตุ้นแต่ละบุคคลได้แสดงความสามารถของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ชักถามปัญหาและให้คำแนะนำปรึกษาในการทำงานเป็นรายบุคคลและความสามารถกับผู้ร่วมงาน โดยการเป็นผู้รับฟังที่ดี

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา รองลงมา คือ ด้านการเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงในขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโลกของการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนาและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ พัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพดังนั้น ผู้นำจะต้องสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความรู้สึกรู้สึกคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นทั้งผู้บริหาร ครู และทั้งองค์กรเป็นการแสดงให้เห็นถึงพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อผู้บริหารและครู และการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน นำไปสู่การเกิดความรู้สึกรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีความเข้าใจเห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจะให้การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ การสร้างความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ฟูลแลน (Fullan, 2001, pp. 35-36 ; 2006, pp. 41 - 43) 2 ด้าน คือ การสร้างความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับการศึกษาของ ฟูลแลน คัททริส และ คิทเชอ (Fullan, Cuttress & Kitcher, 2005, pp. 54 - 58) ที่ทำการศึกษาเรื่อง พลัฒแห่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีอยู่ของ Core Concept Course (RCCC) ไม่ได้เป็นตัวการันตีความสำเร็จ แต่การขาดหายไปของสิ่งนี้มักจะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวอย่างแน่นอน พบว่า การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในการนำไปสู่ระดับของการปฏิบัติสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ ผู้นำต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง อย่างลึกซึ้ง และสอดคล้องทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ทิชี่ และ อัลริช (Tichy & Ulrich, 1998, p. 78)

มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of change) องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำ ทักษะภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำปรัชญา ต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกัน ทั้งองค์กรวิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเครื่องมือที่ทำให้ทักษะภาพ กลายเป็นความจริง ได้การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและ การเสริมแรงของวัฒนธรรม ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของ วัดในพระพุทธศาสนา รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ที่เป็น เช่นนี้เพราะว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นระดับที่ภาวะผู้นำสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาและการสร้างความเคารพนับถือในตัวของผู้นำ การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ ทัวทั้งองค์กร ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้เกิดการนำ วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน การปฏิบัติตนอย่างมุ่งมั่นเห็นถึง คุณค่าในตนเอง การสร้างความรู้สึกรับนับถือตนเองเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ มีความเชื่อมั่น และความภาคภูมิใจในตนเอง สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ เบส และ อาโวลีโว (Bass & Avolio, 1990, p. 19) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความศรัทธา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ ปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้ และ ฌ็องส์ ซาคามูล (2556, หน้า 14 - 25) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทาง สังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมตามคุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ 1) คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับบุคคล 2) คุณลักษณะที่ควรยึดถือ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลุ่ม และ 3) คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสังคม/ชุมชน โดยระดับแรก ประกอบด้วย ความมีสติสัมปชัญญะ ความสอดคล้องภายในตน และความมั่นคงในพันธะสัญญา ระดับที่สอง ประกอบด้วย การสร้างพลังกลุ่มร่วม การสร้าง เอกภาพแห่งเป้าหมาย และการโต้แย้งเชิงตรรกะ และระดับที่สาม คือ การเสริมสร้างความเป็น

พลเมืองดี สอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 113 - 114) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมิน ผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ โจนส์ และ ริค (Jones & Rick, 2008, pp. 88-97) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของคณะนิติวิทยาลัยเกษตรกรรม Land Grant Institutions ที่มีการใช้หลักสูตรภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ใช้แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบของภาวะผู้นำ ผลการศึกษา พบว่า คณะนิสิตมีการได้ภาวะผู้นำ ทั้ง 3 รูปแบบในการปฏิบัติงาน และมีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ นอกจากนั้นผลการศึกษา ยังพบว่าเพศชายมีระดับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่าเพศหญิงในทุกด้าน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เชิงคุณลักษณะ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ทางพฤติกรรม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจและสอดคล้องกับ อัฟแชร์ (Afshair, 2009, pp. 194-198) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของโรงเรียนกับการใช้เทคโนโลยี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้ผู้บริหาร โรงเรียนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้สถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายควรจัดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ในโปรแกรมการพัฒนาองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาแสดงให้เห็นถึงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นระบบร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดโอกาสในการเรียนรู้ เป็นภาวะผู้นำแสดงออกถึงการส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและแก้ปัญหาโดยการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม

สำหรับความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในคนทุกคน และสามารถส่งเสริมให้สูงขึ้นได้ สอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 113 - 114) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติ ที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและ พยายามหามุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการพูดคุยและและระดมความคิดเห็น ในการแก้ปัญหาสอดคล้องกับแคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 123 - 125) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจ ราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนเอกชน จำนวน 246 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขต ตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการของผู้บริหารเอกชน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวม ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่เพื่อน ร่วมงาน ตลอดจนถึงมุมมองและวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ อัฟแชร์ (Afshair, 2009, pp. 194 - 198) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของโรงเรียนกับการใช้เทคโนโลยี พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นสำหรับการนำเอา เทคโนโลยีมาใช้สถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายควรจัดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ในโปรแกรม การพัฒนา องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นองค์ประกอบที่สภาพปัจจุบัน มีความ จำเป็นและเหมาะสมในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.4.2 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศล ของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์ ของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวป้อน (Input) ได้แก่ การให้ องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ 3) กระบวนการ (Process) ได้แก่ โมดูล 1. การให้องค์ความรู้ โมดูล 2. การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูล 3. การปฏิบัติการตามแผนพัฒนาในสภาพจริง โมดูล 4. การประเมินผลการพัฒนา ในสภาพจริง 3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ทักษะและลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ผู้บริหารที่

เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีลักษณะภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำกว่าปานกลางลงไป ต้องทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอผ่านการตรวจสอบความ
 เหมาะสมและความเป็นไปได้และความสอดคล้องของรูปแบบ 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรก
 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นผู้วิจัยได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนา
 ภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย โครงสร้าง และขอบข่ายเนื้อหา และในขั้นตอนที่ 2 ได้นำไปทำ
 การตรวจสอบโดยประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ
 ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบที่นำเสนอมีความเหมาะสมและเป็นไปได้
 และยังให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้สมบูรณ์
 ยิ่งขึ้น จึงเป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้มีการตรวจสอบความเหมาะสม
 ความเป็นไปได้ในทุกขั้นตอน กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเน้นผู้บริหารสถานศึกษา นับว่า
 มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงส่วนหนึ่งจะดีหรือไม่
 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ในส่วนนี้เป็นสำคัญผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำหน้าที่
 ในการดำเนินงานทางด้านการสนับสนุนงานวิชาการ งานบริหาร และงานธุรการ นอกจากนั้น
 ยังทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา
 ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญ
 ในการบริหารจัดการและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สำหรับการวัดและประเมินผลมีการ
 ประเมินที่หลากหลาย ทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่
 การประเมินโดยรองผู้อำนวยการ ครู และเพื่อนร่วมงาน ที่เป็นลักษณะการประเมิน 360 องศา
 มีการเปรียบเทียบโดยการประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีเกณฑ์สำหรับการประเมิน
 ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินเพื่อการพัฒนาเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการวิจัยของ
 บรูตัส และ เดราเย (Brutus & Derayeh, 2002) ที่วิจัยเรื่อง โปรแกรมการประเมินต่าง ๆ ในองค์กร :
 ทักษะคติภายใน พบว่า องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ในแคนาดา ร้อยละ 73 มีการใช้ระบบการประเมิน
 เพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการวิจัยของ เซนทิส (Zentis, 2007) ที่วิจัย
 เรื่อง ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมี
 ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสูง
 กว่ากระบบประเมินแบบ 360 องศา เพื่อการตัดสินใจทางด้านการบริหารงานบุคลากร และ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร ปราชญ์ (2550, P, 95) ที่วิจัย เรื่อง การพัฒนาฝึกรอบรม เสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะ ยาเสพติดที่กล่าวว่า การประเมินแบบ 360 Degree Feedback เป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้ มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร

5.4.3 ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 17 คน โดยผู้บริหารประเมินตนเองและครู จำนวน 17 คน เป็นผู้ประเมิน ปรากฏผลดังนี้

5.4.3.1 การประเมินผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการฝึกรอบรม ผู้เข้ารับการฝึกรอบรมประเมินตนเองอยู่ในระดับมาก และประเมินโดยครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้ารับการฝึกรอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้าน บริหารมาเป็นระยะเวลานานทำให้มีประสบการณ์ในการบริหาร และผู้นำส่วนใหญ่มีสถานภาพ เป็นพระสงฆ์ที่เป็นผู้นำในด้านของการประพฤติตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทำงานโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ เพื่อส่วนร่วมและอุทิศตนเองในการทำงาน ส่งเสริม กระตุ้นให้ผู้ตามให้มีการใช้ความคิดอย่าง สร้างสรรค์ และการคิดเชิงบูรณาการในการทำงาน และการแก้ปัญหาในการทำงาน นอกจากนี้ ยังเป็นหน้าที่เล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล มีทักษะในการสื่อสารที่ดี และมีความสามารถในการมอบหมายงาน และการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ของจารุวรรณ ชุณหวานนท์ (2545, หน้า 163) ที่วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติพบว่า ผู้บริหารการพยาบาล มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของแคลิยา ศรีไธ (2548, หน้า 189) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัย ของชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 154) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

5.4.3.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการศึกษาอบรม ประเมินตนเอง ประเมินโดยครูโดยมีการประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ซึ่งผลการประเมินตนเอง หลังและก่อนการฝึกอบรม โดยรวม พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง (2551, หน้า 52) ที่วิจัย เรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของนักศึกษาพยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี สุพรรณบุรี พบว่า นักศึกษาพยาบาลในกลุ่มทดลองภายหลังได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ นักศึกษาพยาบาล มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่าก่อนฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของ เสถียร เป้นเหลือ (2550) ที่วิจัยเรื่อง การพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการ กิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ผลการทดสอบวัดความรู้และเจตคติภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรุณี จิรสุนทรธรรม (2553, หน้า 174) ที่วิจัย เรื่อง การพัฒนาเสริมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก พบว่า คะแนนด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ที่มีต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนของหัวหน้านักศึกษา หลังการทดลองใช้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ดังกล่าว เกิดประโยชน์และคุณค่าอย่างแท้จริงในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.5.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญต่อการทำงาน ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น จึงควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารระดับสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างจริงจัง

5.5.1.2 สถานศึกษาควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ และมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

5.5.1.3 สถานศึกษาต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ทุกคนจะต้องเข้ารับการพัฒนา และกำหนดเกณฑ์การผ่าน รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายนี้ ให้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมิน การปฏิบัติงาน

5.5.1.4 สถานศึกษาควรกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารในทุกสายงาน และใช้เป็นหลักเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือก บุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของสถานศึกษา

5.5.1.5 ควรนำรูปแบบและวิธีการของที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการวิจัยและพัฒนา ในพัฒนาอื่น ๆ หรือใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในกลุ่มสาขาวิชาชีพ อื่น ๆ

5.5.1.6 ควรมีการวิจัยติดตามผลการนำไปใช้กับการปฏิบัติงานจริง เพื่อติดตาม ผลการนำความรู้ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติการใช้ปฏิบัติจริง

5.5.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.5.2.1 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนควรมีการจัดการฝึกอบรม และมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม พฤติกรรมภาวะผู้นำ ให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จและส่งผลต่อประสิทธิภาพของ สถานศึกษา

5.5.2.2 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบในประเด็นเดียวกัน ระหว่างโรงเรียนของรัฐกับ โรงเรียนเอกชน เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาพัฒนาให้ตรงกับหน่วยงานของตน และเป็นข้อมูล ในการจัดการศึกษา

5.5.2.3 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาไปทดลองใช้ในโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

5.2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.2.3.1 ควรนำผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะย่อยในแต่ละองค์ประกอบย่อย เพื่อเป็นเกณฑ์ให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกับผู้บริหารในสังกัดอื่น ๆ

5.2.3.3 ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหารูปแบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เป็นรูปธรรม เทียบตรง และมีประสิทธิภาพและควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหารูปแบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสถานศึกษากลุ่มต่าง ๆ ในสถานศึกษาเพื่อจัดทำและแนวทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิชัยเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาญจนบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- กนกอร สมปราชญ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- กนกอร ปราชญ์นคร. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการ ประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2532). *ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พ.ศ.2532. แดลงการณคณะสงฆ์ เล่ม 38 ตอนที่ 5 วันที่ 25 พฤษภาคม 2533.*
- _____. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.*
- กวี วงศ์พุด. (2552). *ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- กึ่งกาญ จิตตกะวาน. (2553). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น 1-5. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- เครือวัลย์ ลีมอกิชาติ. (2544). *เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 4. ชลบุรี : งานช่าง.*
- จารุวรรณ ประทุมศรี. (2547). *การพัฒนารูปแบบการเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับสาขาวิชา การบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุณวุฒิปบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- จารุวรรณ ชุนหวรานนท์. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- จิราภรณ์ สุภิสงห์. (2543). *ภาวะผู้นำเชิงปรัวรดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ชาคริต มานพ. (2550). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหาร. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.*
- ชาญชัย สวัสดิ์สง่า และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. (2521). *การพัฒนามนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ชีวิน อ่อนละอ, ประยุทธ์ ชูสอน และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2553, มกราคม - กันยายน). “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.” *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 6 (1) : 31 - 40.*
- ชูชาติ พวงสมจิตร. (2544). *ภาวะผู้นำ. ใน เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ชาติฮะห์ ดะเซ็ง. (2555). *ภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.*
- จิตติพงศ์ คล้ายไธทอง. (2547). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*
- จิตติพงศ์ คล้ายไธทอง. (2547). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ ค.ม.). ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*
- ณัฐ ชาติมูล. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (คุณนิพนธ์). พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.*

- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). ปัจจัยบางประการส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ตัวแทนบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร (ปริญญานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต). สถิติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ครุณี ชันขวา .(2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัด
สำนักงานเขตการศึกษาขอนแก่นเขต 5 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต).
ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เดชทัต ใจท้วม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของ
พนักงานกับการ เสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน และความผูกพันในงานของ
พนักงาน : กรณีศึกษา พนักงานการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย.
(วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ถวิล ศรีใจงาม. (2556). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
(หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ทนง ทองเต็ม. (2553). “การประเมินผลการฝึกอบรม” ใน เอกสารประกอบการบรรยาย
(เอกสารอัดสำเนา).
- ทศพล ประเสริฐสุข. (2542 : สิงหาคม). ความฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา. พฤติกรรมศาสตร์.
5 (1) : 19 - 24.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงศ์. (2526). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนส จำเกิด. (2550). “เครื่องมืออันทรงพลังของ KM,” วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี. 33 (190)
(ธ.ค.2549 - ม.ค.2550) หน้า 80 - 83.
- นารินทร์ เดชสะท้อน. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 (การศึกษามหาบัณฑิต).
กาฬสินธุ์ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.
- นิธย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ :
อินโนกราฟฟิกส์.

- นิธิดา บุรณจันทร์. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ขาวราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจ ในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา* (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บันทนา บุรีจันทร์. (2551). *ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4* (วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา* (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). *การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2550). *พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา*. เลข : คณะครุศาสตร์
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. (2539). *การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงาน การประถมศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- ประเวศ วะสี. (2540). *ภาวะผู้นำความเป็นไปในสังคมและวิธีแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2552). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ : ธีรด์เวฟ เอ็ดเคชั่น.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด* (วิทยานิพนธ์ ค.ค.). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปรารธนา ทิพย์สินวล. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยึดมั่นผูกพันต่อการข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 (วิทยานิพนธ์ ค.ม.). นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 1-3 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง. (2551). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพระบรมราชชนนี สุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พระธรรมไตรปิฎก. (2546). ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- พระไพศาล สุขทิจิโต (โนทายะ). (2555). การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดราชบุรี (พุทธศาสตรมหาบัณฑิต). การบริหารจัดการคณะสงฆ์. อยุธา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิทักษ์ รัตนดิยา. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 และ 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2540). ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต ในภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคต ไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี มิเกล กาไรชาบาล.
- ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ. (2545). การจัดและการบริหารงานวิชาการ. 2545. (เอกสารอัดสำเนา).
- ภิรมย์ สินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ภูมิศักดิ์ จิตบุญ. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุพา เสนาะพิน. (2546). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). นนทบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- รุ่ง แก้วแดง . (2544). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- รุ่งนภา วิจิตตรงส์. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1. สาขาการบริหารการศึกษา.หลักสูตรบริหารการศึกษา. ละโวทัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.*
- รุ่งเรือง สุขาภิรมย์. (2540). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติกรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลลิตา ขาเรืองเดช. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วชิระ อินทร์อุดม. (2550). *การสร้างและหาประสิทธิภาพสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา*. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความพึงพอใจในงานปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ พบ.ม.). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วรวิจิตร จิรสุจิตรธรรม (2553). การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนใน
โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก (ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วราภรณ์ สืบสหาการ. (2546). *อีคิวสำหรับผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิชญ์ เชาว์ดำรง. (2542). รูปแบบการพัฒนาลักษณะความเป็นครูวิชาชีพของนิสิตนักศึกษา
ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา จันทรศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย
ของรัฐ (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิมล จันทรแก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ดุษฎีนิพนธ์
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา เรื่อง
“ภาวะผู้นำ”. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี
ประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิตาพร ยังก และพัชร คงสมัย. (2541). “ภาวะผู้นำ”. วารสารศรีนครินทรวิโรฒเกษตรกรรม, 3(1),
หน้า 131.
- ศิริพร คล้ายทิม. (2548). การวิเคราะห์อภิมานงานวิจัยปัจจัยเชิงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
พยาบาล (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ :
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2538). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ปัทมวรรณ
สาร จำกัด.

- เสาวนิต เสงี่ยมานนท์. (2554). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏ
นครราชสีมา.
- เสาวนิต เสงี่ยมานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2540). *ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
สถาบันราชภัฏเลย.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา.
- สมยศ นาวิการ (2554). *ทฤษฎีองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกหญ้า.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการปฏิรูปวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติ
การประถมศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
อำเภอวังสะพุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรับ
นักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2555*.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *มาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพ
ภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานการปฏิบัติตน คุรุสภา 2548*. ค้นเมื่อวันที่ 20
กันยายน 2562, จาก
<http://pri.obec.go.th/kmc/modules.php?name=News&file=print&sid=331>.
- สุขเกษม พาพิณิจ. (2542). *การศึกษาการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุจิตราภรณ์ ลำเถอินทร์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาราชบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. ราชบุรี : มหาวิทยาลัย
ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

- สุทิสฯ ศรีตังนันท์. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุภาวดี จิตศิริตกุล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษานิเทศก์ในเทศบาลเมืองพังงา อำเภอ จังหวัดพังงา*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุริยน ชาธรรมมา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุริรัตน์ อ่องสกุล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต)*. สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2549). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร เป้นเหลือ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ กลิ่นงาม. (2545). “รูปแบบใหม่ของผู้นำในอนาคต : Leadership for the Future,” *Management Science Journal*. 1(1) : 7 - 13 ; มิถุนายน.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2521). *พฤติกรรมผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐกุล. (2550). *ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิกอล ระหว่างภาวะผู้นำปวิรรตการใช้อำนาจ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความมุ่งมั่นความพยายามของครูความพอใจในงานและแรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิตคุษฎีบัณฑิต)*. สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org>. สืบค้น วันที่ 3 มกราคม 2562.

- อนันต์ พันนึก. (2541). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถม ศึกษาสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก . (2542). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อำภา บุญช่วย. (2537). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อำภา ปิยามย์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี :
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุดม สิงโตทอง . (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 (การศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี : คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัย หิรัญโต . (2525) . เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน
รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- Afshari, M. (2009). Technology and school leadership. *Technology, Pedagogy and Education*,
18(2), pp. 235 - 248.
- Andes, L. (2009). Building leadership capacity on a budget. *Journal Articles*,
6(3), pp. 32 - 38.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of
transformational and transactional leadership using the multifactor leadership
questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(2),
pp. 441 - 462.
- Bartol, K. et al. (1998). *Management* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M. & Matthews, G. (1998). *Management: A pacific rim focus*
(2nd ed). Roseville, NSW: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the
vision. *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19 - 32.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. I. (1990). *Transformational leadership development*. California, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Bennis, W. G. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. California, CA: Sage Publications.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Bin, I. (1994). *Leadership style of secondary religious schools principals in the state of Selangor and it's relationship with job satisfaction amongst teachers* (Doctoral thesis). Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid : The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bovee, L. C. et al. (1993). *Management*. New York, NY: McGraw –Hill.
- Brutus, S. & Derayeh, M.(2002). Multisource assessment programs in organization: An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), pp. 187 - 202.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Clements, C. J. & Josiam, B. M.(1995). Training: Quantifying the financial benefits. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), pp. 10 - 15.
- Cohen, D. (1990). A revolution in one classroom : The case of Mrs. Oublier. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 12(3), pp. 311- 329.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471 - 482.

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, pp. 637 – 647.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. & Coffey, R. E., (1997). *Management and organizational behavior*. Burr Ridge, IL : Irwin.
- Council of Chief State School Officers (CCSSO). (1996). *ISLLC projects and participation states*. Retrieved from <http://www.ccsso.org/pdfs/isllcchart00.pdf>.
- Covey, S. R. (2007). *The 7 habits of highly effective people personal workbook*. New York, NY: Firesider.
- Cook, C. W. (1997). *Management and organizational behavior*. Chicago, IL : Irwin.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Dessler, G. (1998) *Management : Leading people and organizations in the 21 st century*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Dormer, P. (1994). *The art of the maker: skill and its meaning in art, craft, and design*, London, UK: Thames and Hudson.
- Dimmock, A. J. & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Drago-Severson, E.E. (1994). *What does “staff development” develop? How the staff development literature conceives adult growth*. Unpublished qualifying paper, Harvard University.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research, findings, practice and skills*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(5), pp. 241 - 250.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, pp. 305 – 332.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction* (Doctoral thesis). Mississippi: The University of Mississippi.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw Hill.
- Flanagan, N. (1990). DNR and AIDS : Who decides ?. *AIDS Patient Care*, 4(2), pp. 38 - 41.

- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2011a). *The moral imperative realized*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York, NY: Basic Books.
- Getzels, J. W. & Guba, E. G. (1957). Social behavior and administrative process. *School Review*, 65, pp. 423 - 441.
- Hancott, D. E. (2005). *The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada* (Doctoral thesis). Canada: Capella University.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superior evaluations and subordinates perceptions of transformation and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), pp. 695 - 702.
- Hirtz, P. D. (2002). *Effective leadership for total quality management* (Doctoral thesis). Rolla: University of Missouri-Rolla.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership in dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York, NY: The Free.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1977). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), pp. 81 – 109.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psych.* 78(6), pp. 891 - 902.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 680 – 694.
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration, theory, research and practices*. (6th ed.). New York, NY: Mcgraw Hall.
- Jacobs, H. H. (2003). Planing for curriculum integration. *Educational Leadership*, 78(6), pp. 68-72.

- Jones, D. & Rudd, R. (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership : An assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), pp. 88 - 97.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755 - 768.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 246 - 255.
- Katz, A. M. (1986). Pharmacology and mechanisms of action of calcium- channel blockers. *Journal of Clinical Hypertension*, 2(3), pp. 28 - 37.
- Kenneth N. W. & Gary P. L. (1983). Developing and training human resources in organizations. *The Academy of Management Review*, 8(1), pp. 163 -166.
- King , S.W. (2000). *Effective leadership for quality achievement and organizational learning*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/30581433> .
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp. 112 – 129.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D. & Fernandez, A. (1994). *Transformational leadership and teachers' commitment to change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K. A. & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership : How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School improvement*, 1(4), pp. 249 - 280.
- Leithwood, K. A. & Jantzi, D. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, K. R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 271 – 299.
- Liontos, B. (1992). *Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches in handbook of organizations*. Chicago,IL: Rand McNally and Company.
- Lussier, R. N. & Achua, C.F. (2007). *Effective leadership*. (3rd ed.). Ohio,OH: South-Western.

- Marilyn, M. & Patricia, H. (1992). *Leadership skills for woman*. London,UK: Kogan Page.
- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Migler, J. R. (1992). Selected leadership attributed and styled of administrators in exemplary vocational education institution and administrators in Minnesota technical Colleges. *Dissertation Abstracts International*, 53, p. 7867.
- Moghali, A. R. (2002). Designing transformational leadership model in Iranian Administrative Organizations. *Management Knowledge*. 62(1), pp. 49 – 71.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California,CA: Brooks Cole.
- Nadler, D. A. & Gladstein, D. (1982). *Organization development in health care organizations*. United States of America, USA: Amon - Wesby Publishing Co., Inc.
- Nanus,B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York, NY : Harper and Row.
- O' Leary, E. (2000). *10 minute guide to leadership* (2nd ed.). Indianapolis, IN: A Pearson Education Company.
- Parry, G. (1996). Access education in England and Wales 1973–1994: From second chance to third wave. *Journal of Access Studies*, 11(1), pp. 10 – 33.
- Person, J. L. (1993). An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina community colleges. *Dissertation Abstracts Intenational*. 53(15), p. 1351-A.
- Peterson, S. J. (2009). CEO Positive psychological traits: Transformational leadership, and firm performance in high - technology start – up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), pp. 348 - 368.
- Phibin, L. P. (1997). *Transformational leadership and the secondary school principal*. Datura dissertation, Retrieved from Purdue University database. Publication No. AAT980852.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), pp. 897 - 933.

- Plunkett, W. R. & Raymond, F. A. (1992). *Introduction to management*. London,UK: Chapman & Hall.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, pp. 107 - 142.
- Polychroniou, P. (2008). Styles of handling conflict in Greek organizations: The impact of transformational leadership and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Behavior*, 13(1), pp. 52 - 67.
- Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Rodwell, S. (1986). *Managing educational change*. London,UK: University of London Institute of Education.
- Ronald, W. R. & Angela, L. E. W. (2007). *An evidence-based approach to the practice of education leadership*. Boston,MA: Allyn and Bacon.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. *Human Resource Management*, 45(2), pp. 229 - 247.
- Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(2), pp. 1135 - 1152.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), pp. 145 - 158.
- Schippers, M. et al. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), pp. 1593 - 1616.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1992). Causal modeling of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, pp. 89 - 92.
- Senge, P. (1999). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. London, UK: Random House.

- Seok-Ho, S. (2010). *The relationship between transactional / transformational leadership behaviors and organizational culture in selected south Korean sport team*. doi:10.1002/job.314
- Skelton-Green, J. M. (1995). How a better understanding of transformational leadership can help your practice as a nurse administrator. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 8, pp. 8 - 21.
- Sparks, D. & Loucks-Horsley, S. (1989). Five models of staff development for teachers. *Journal of Staff Development*, 19(4), pp. 40 - 57.
- Sparrowe, R. D., Soetjipto, B.L. & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders influence tactics relate to members helping behavior : it depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp. 1149 - 1208.
- Stogdill, R . M. (1974). *Handbook of leadership : Survey of theory and research* . New York, NY: McMillan.
- Tichy, N. M. & Devanna M. A.. (1990). *The transformational leader*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Tichy, N. M. & Devenna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York, NY: Wiley.
- Tichy, N. M. & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge-a call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(1), pp. 59 - 68.
- Trewatha, R. L. & Newport, G. M. (1988). *Management*. Plano, TX : Business Publication.
- Tucker, M. E. (1991). *Sedimentary petrology : An introduction to the origin of sedimentary rocks*. (2nd ed.). Oxford, MA: Blackwell Scientific Publications.
- Turan, S. & Sny, C. L. (1996). An exploration of transformational leadership and its role in strategic planning : A conceptual framework. *Education and Resources for Improving childhood*, 4(7), p. 426.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W. & Norris, C. J. (2001). *The principal: creative leadership for excellent schools*. (4th ed.). Boston,MA: Allyn and Bacon.
- Visser, K., De Coning, T. J. & Smith, E. (2005). The relationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMEs. *South African Journal of Business Management*, 36(3), pp. 51 - 63.

- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Walker, J. P. & Lambert, H. (1995). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Chicago, CA: Association Press and Follett Publishing.
- Walumbwa, F. O. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kanyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), pp. 235 - 256.
- Ward, K. (2002). A vision for tomorrow: Transformational nursing leaders. *Nursing Outlook*, 50(3), pp. 121 - 126.
- Warner, C. (2005). *Educational leadership philosophy*. Retrieved from <https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>.
- Wexley, K. N. & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. (2nd ed.). New York, NY: Harper Collins.
- Wheeahan, J. (2000). *Factor influencing successful school improvement in selected school using the accelerated schools process*. CD-ROM (ACC 9973408). UMI Company. (DAT-A 61/05)
- Yelon, S. L. (1999). *Live classroom instruction handbook of human performance technology: Improving individual and organizational performance worldwide*. San Francisco, SF: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, pp. 251 - 289.
- Yukl, G. & Fleet, V. (1992). *Theory and research on leadership in organization : In handbook of industrial and organizational psychology*. (2nd ed.). California, CA: Consulting Psychologists.
- Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34 (5), pp. 590 - 619.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่อาศัยตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.วิเศษ ชินวงศ์

ด้วยพระเอกชัย ชยเมธี จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขออนุญาตจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้ยานุสาวิตตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ

ด้วยพระเอกชัย ขยเมธี จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีสัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขออนุญาตจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วาริสา ดวงใจ

ด้วยพระเอกชัย ขยเมธี จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีลั่น เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ศุภชนกฤต ยอดสละ

ด้วยพระเอกชัย ชยเมธี จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อที่ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๓ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชนานันท์ ตี๋ยิ่ง

ด้วยพระเอกชัย ชยเมธี จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลั่น เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๑๑๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปราสาทวิทยาคาร

ด้วย พระเอกชัย จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือ ในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ พระเอกชัย จอมคำสิงห์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๑๑๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปราสาท

ด้วย พระเอกชัย จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือ ในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ พระเอกชัย จอมคำสิงห์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคณา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๒๐๓



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ประธานกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ด้วย พระเอกชัย จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนา โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีสัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวม ข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในเขตพื้นที่ด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคุณา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๐๐๓



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๐ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Focus Group)

เรียน อาจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ

ด้วยพระเอกชัย จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา" โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และเพื่อให้การทำวิจัยเป็นไปด้วยความถูกต้องและมีคุณภาพ นักศึกษาจึงจัดให้มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๐๐๓



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๐ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Focus Group)

เรียน อาจารย์ ดร.ประดิษฐ์ ชื่นบาน

, ด้วยพระเอกชัย จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา” โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และเพื่อให้การทำวิจัยเป็นไปด้วยความถูกต้องและมีคุณภาพ นักศึกษาจึงจัดให้มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๖๐๐๓



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๐ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Focus Group)

เรียน นายประเสริฐ กอบสุข

ด้วยพระเอกชัย จอมคำสิงห์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา" โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และเพื่อให้การทำวิจัยเป็นไปด้วยความถูกต้องและมีคุณภาพ นักศึกษาจึงจัดให้มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 คน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.วิเศษ ชินวงศ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. อาจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. อาจารย์ ดร.ศุภชนกฤต ขอดสละ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
4. ดร.วาริสา ดวงใจ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
5. ดร.ชนานันท์ ดิษฐ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเจริญสุข ตำบลทมนอ อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) จำนวน 15 คน

1. อาจารย์ ดร.พานชัย เกษภู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.วิเศษ ชินวงศ์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. อาจารย์ ดร.ประดิษฐ์ ชื่นบาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
4. อาจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
5. อาจารย์ ดร.ศุภชนกฤต ขอดสละ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
6. นายอดิศักดิ์ ครอบจิตต์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน ศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์
7. นายมนตรี ประไวย์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สพป.สร.3
8. นางลักษณะศรี พิเคราะห์กิจ นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สพป.สร.3
9. นายสุทิตย์ จิมทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนปราสาท สพป.สร.3
10. นายสมพร จันทรไทย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยาง สพป.สร.3
11. นายสมนาถ นาคเกี้ยว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาเสา สพป.สร.3
12. นายจำลอง จะมัวดี ผู้อำนวยการโรงเรียนปิตุทธมานุสรณ์ สข.
13. นายพูนชัย คำคุณ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพลวง สพป.สร.3
14. นายสุภชัย ด้ชญาวัตร อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทนาง (รัฐราษฎร์วิทยา) สพป.สร.3
15. นายประเสริฐ กอบสุข อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกูน สพป.สร.3

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คู่มือ

การดำเนินการตามรูปแบบภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา



INTENSIVE WORKSHOP



เอกชัย ชยเมธี/พิเล็คตรัมย์

คำนำ

คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำความรู้ และทักษะที่ได้จากการอบรมประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการนำองค์กร หรือสถานศึกษาที่รับผิดชอบอยู่ไปสู่เป้าหมาย คือ การพัฒนาเยาวชนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่วนประกอบของคู่มือและหน่วยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร มีรายละเอียดของหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการอบรมปฏิบัติการอย่างเข้มข้น จำนวน 4 โมดูล เพื่อการสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้น

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สนใจจะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศในฐานะผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้าสืบไป

พระเอกชัย พิเลศรัมย์

ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คู่มือการดำเนินการตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	
กลุ่มโรงเรียนการการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.....	249
แนวคิดการสร้างภาวะผู้นำ.....	252
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	258
การประเมินผล.....	260
ขั้นของการพัฒนา.....	267
จุดประสงค์ทั่วไป.....	269
ระยะเวลา.....	269
สาระการพัฒนา.....	275
จุดประสงค์เฉพาะ.....	275
วิธีการพัฒนา.....	275
การประเมินผล.....	275
คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	
กลุ่มโรงเรียนการการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.....	277

แนวคิดการสร้างภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของสหประชาชาติ (รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,
[http:// suthep.ricr.ac.th](http://suthep.ricr.ac.th))

ในการประชุมของสหประชาชาติเกี่ยวกับการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ (UN Conference on Human Settlements) เมื่อปี 1996 ณ กรุงอิสตันบูล ประเทศตุรกี เพื่อจัดทำ “วิสัยทัศน์ชุมชนในศตวรรษที่ 21 ของสหประชาชาติ” ขึ้น โดยผู้เข้าประชุมเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ระดับโลกจำนวนมาก มีการนำเสนอและอภิปรายถึง “ความเป็นปึกแผ่นหรือ Solidarity” และ “การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change)” “จากนักการเมือง นักจิตวิทยา และนักการเปลี่ยนแปลงทางสังคมระดับโลก ที่มาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของโลก (Global oneness) ขึ้น มีการพูดถึง การพยายามรวมคนที่อยู่อย่างกระจัดกระจายกันในเมืองใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันให้กลายเป็นชุมชนใหม่ต่าง ๆ ขึ้น ในเมืองใหญ่นั้น จากนั้นก็จะใช้กลยุทธ์ใหม่ทางจิตวิทยา (Psychological approach) รวมทั้งกระบวนการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialectic process) ทำการฝึกอบรมคนเหล่านี้ในเรื่อง “วิธีคิดใหม่ หรือ A new way of thinking” และ “การอยู่ร่วมอย่างมีสัมพันธภาพต่อกันหรือ Living and relating to one another” เป็นต้น มีคำพูดสำคัญของผู้เข้าร่วมประชุม เช่น Millard Fuller, ประธานคณะกรรมการการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ กล่าวว่า “จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งหมดของท่านใหม่ เพราะจะมีระบบระเบียบใหม่ด้านจิตวิทยาเข้ามาเผชิญหน้าและท้าทายท่าน”

ส่วน Federico Mayor ผู้อำนวยการใหญ่ขององค์การยูเนสโก กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “ประชากรของโลกในศตวรรษหน้าจะต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน โดยนครใหญ่ในห้วงเวลาดังกล่าวจะต้องปรับเปลี่ยนไปเป็น “นครแห่งความเป็นปึกแผ่นทางสังคม หรือ A city of social solidarity” ทั้งนี้ทำให้เราต้องมาให้นิยามใหม่ ของคำว่า “Social contract หรือ พันธะสัญญาทางสังคม”

Dr. Ismail Serageldin รองประธานธนาคารโลก เห็นว่า เราควรหยุดบ่นและมองการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเมืองใหญ่ในแง่ร้าย เพราะเป็นสิ่งที่อย่างไรเสียก็ต้องเกิดขึ้นนั้นและควรมองเป็นเรื่องที่ดีว่า ปรากฏการณ์เช่นนี้ช่วยบ่งบอกถึงขนาดและปริมาณของการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation) และการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Social Change) ให้เราทราบตามสภาพเป็นจริง ปัญหาจึงต้องอยู่ที่เราต่างหากว่า จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสภาพและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง (Right direction) ได้อย่างไร และสุดท้ายยังให้ข้อคิดว่า “สื่อมวลชนต้องทำตัวและแสดงบทบาทหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการทางการศึกษา ช่วยสร้างความตระหนักให้สังคมรับรู้และช่วยในการต่อต้านลัทธิปัจเจกนิยม (Individualism)

ดังนั้น จึงต้องทำให้ความเป็นลัทธิปัจเจกนิยมในสังคมลดน้อยลง โดยมีสิ่งที่เข้ามาแทนที่ คือ การคิดร่วมกันแบบกลุ่ม (Collective thinking) การสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) และการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitated learning) ซึ่งจะต้องเข้ามาอยู่ในสังคม แทน แต่การที่จะสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมเช่นนี้ได้ จำเป็นต้องสร้างผู้นำที่มี ศักยภาพสูงและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมขึ้นใหม่จำนวนมาก เพื่อร่วมช่วยกันขับเคลื่อนสังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ให้เป็นโลกที่น่าอยู่และมีความหวังให้แก่ทุกคน

ยุคนี้จึงเป็นยุคของการสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีจำนวนมาก (A critical mass of transformational leaders) ซึ่งคนเหล่านี้มีพันธะผูกพันต้องกลับไประดมและสร้างเสริมการใช้ พลังทำงานร่วมกันแบบทวีคูณ (Creating a synergy of energy) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานหรือใน ชุมชนของตน และครอบคลุมได้อย่างกว้างขวางจนทั่วสังคม ซึ่งจะมีอิทธิพลมากพอที่จะ เปลี่ยนแปลงต่อการยกระดับใหม่ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านองค์กรและจิตวิญญาณแห่ง ความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผู้นำอย่างที่เราต้องการให้ทำหน้าที่อันสูงส่ง (Noble task) เช่นนี้ได้ จำเป็นต้องดึงศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Un-tap the leadership potential) และ ทักษะของผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จโดยตรงมาแล้วในองค์กรและระบบงานต่าง ๆ ของสังคม ให้ มาร่วมกันผนึกกำลัง จากการที่ผู้นำเหล่านี้ล้วนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถสูงและ ผูกพันต่อวิชาชีพของตนมายาวนาน จะสามารถนำประสบการณ์แห่งความสำเร็จของตนมาสร้าง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ให้ออกไปผนึกกำลังกับชุมชนของตนอีกต่อหนึ่ง จนเกิด “พลัง การทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ หรือ Synergy of energy” ขึ้นจนสามารถเปลี่ยนแปลงสังคมไปใน ทิศทางที่พึงปรารถนาได้ในที่สุด

ดังนั้น กระบวนทัศน์ใหม่และแนวคิดของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงไม่จำกัดวงอยู่แค่ภาคธุรกิจเท่านั้น แต่เป็นภาวะผู้นำที่สามารถ ใช้ได้กับหน่วยภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรสาธารณะอื่น เช่น ด้านศาสนา ด้านการบริหารต่าง ๆ ที่มีมั่งผลกำไร เป็นต้น ซึ่ง Rick Warren นักเขียนหนังสือชื่อดังและเป็น ศาสนาจารย์อ่าวโซทางคริสต์ศาสนาได้พยายามนำหลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) กับหลักการ 7 ประการที่ได้มาจากที่ประชุมขององค์กร สหประชาชาติดังกล่าว มาสร้างต้นแบบของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถก่อให้เกิด “พลังการ ทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ หรือ Synergy of energy” หลักการ 7 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ (Seven Principles of Transformational Leadership.... Creating A Synergy of Energy) มีแนวคิดดังนี้

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

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วม (Shared purpose) ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องทำสิ่งนี้ให้เกิดความชัดเจน (Clear) สามารถปฏิบัติได้ (Practical) ด้วยการปรับเปลี่ยนจากคำว่า “วิสัยทัศน์” ซึ่งเป็นนามธรรม โดยการใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบ เช่น ถามว่า “นี่เราจะมุ่งหน้าไปทางไหนกันล่ะ (Where are we headed?) เป็นต้น หรือใช้วิธีสอนด้วยการเล่าเรื่องง่าย ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น เล่านิทานเรื่อง ช่างตัดหิน (The stonecutters) ว่า ช่างตัดหินคนที่ 1 พูดว่า “ฉันจะตัดหินออกเป็นแผ่น” ช่างตัดหินคนที่ 2 พูดว่า “ฉันจะแกะสลักหินให้เป็นแผ่นศิลาฤกษ์” ส่วนคนสุดท้าย พูดว่า “ฉันจะสร้างหอแสดงดนตรีด้วยหินเหล่านี้” ซึ่งคำตอบที่เหมาะสมและมีวิสัยทัศน์ก็คือ คำพูดของคนสุดท้ายนั่นเอง ดังนั้นในการอบรมพัฒนานักศึกษาในเรื่องวิสัยทัศน์ ก็อาจถามว่า นักศึกษามองว่าตัวเองจะสามารถสร้างผลกระทบต่อหน่วยงาน ต่อชุมชนที่ตนอยู่ ต่อประเทศชาติ และต่อโลกได้อย่างไร หรือถ้าเป็นเรื่องทีมงาน ก็ควรอภิปรายถึงเป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) และวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ทีมเกิดเอกภาพเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นต้น

การประเมินตนเอง :	ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้
คำถาม :	ข้าพเจ้าสามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนและทุกคนเข้าใจได้ง่าย
คำตอบ :	ไม่เคย-----บางครั้ง-----เป็นประจำ

หลักการที่ 2 : หลักการ “การจูงใจ” (Principle of Motivation)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้คนอื่นเห็นพ้องยอมรับและยึดมั่นผูกพันกับวิสัยทัศน์ของตน กล่าวคือ เมื่อผู้นำสามารถนำพลังร่วม (Synergy) เข้าสู่องค์กรได้แล้ว ผู้นำจะต้องทำทุกวิถีทางในการเสริมพลัง (Energize) หรือจูงใจ (Motivate) ต่อคนเหล่านั้น ซึ่งมีวิธีง่าย ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ก็คือ การสร้างความท้าทาย (Challenge) และการเปิดโอกาสให้คนเหล่านั้นได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการสร้างสรรค์ (Creative process) และเมื่อทำได้สำเร็จก็ให้คำชมหรือให้เกียรติยกย่อง เป็นต้น

การประเมินตนเอง :	ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องมีประสิทธิผลสูงในการทำให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับและเกิดความยึดมั่นผูกพันขึ้น
คำถาม :	ข้าพเจ้าสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามเห็นด้วยและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของข้าพเจ้า
คำตอบ :	ไม่เคย _____ บางครั้ง _____ เป็นประจำ

หลักการที่ 3 : หลักการ “การเอื้ออำนวยความสะดวก” (Principle of Facilitation)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ของทีมงาน และของผู้อื่นซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Peter Senge ประมวลยวดยานองค์การแห่งการเรียนรู้ระบุไว้ในวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) ของงานเขียนชื่อดังของตนว่า ปัจจุบันภารกิจที่สำคัญของผู้นำก่อนอื่นใดก็คือ ต้องทำหน้าที่ในการเอื้ออำนวยให้คนอื่นมีการเรียนรู้ เพราะยิ่งหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีนิสัยใฝ่ใจที่จะเรียนรู้ต่อเนื่องกันมากเท่าไรก็ยิ่งเหมือนการเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์อันยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้นำ ให้สามารถนำพาองค์การเพื่อเอาชนะภาวะการณ์ท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลสำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจอันสูงส่งให้เป็น “ผู้ให้บริการ” (Steward) แก่บุคลากรต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ขององค์การ

การประเมินตนเอง :	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นทีมและผู้ที่เป็ทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ
คำถาม :	ข้าพเจ้าทำการเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้อื่น
คำตอบ :	ไม่เคย _____ บางครั้ง _____ เป็นประจำ

หลักการที่ 4 : หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle of Innovation)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่กล้าหาญในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ถ้ามีจำเป็น แม้ว่าสิ่งนั้นจะเปลี่ยนแปลงยากเพียงไรก็ตาม กล่าวคือในองค์การที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้นั้นเป็นเพราะมีสมาชิกที่สามารถคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และมีได้รู้ลึกหวั่นกลัวต่อเหตุการณ์นั้น ผู้นำต้องสามารถที่จะริเริ่มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างฉับพลัน โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักมีสมาชิกที่แต่ละคนต่างทำหน้าที่ช่วยกันซึมซับ และเผยแพร่ถึงการเปลี่ยนแปลงให้แก่กัน ทั้งนี้ เพราะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความไว้วางใจและสร้างการทำงานแบบทีมไว้รองรับเป็นอย่างดี

การประเมินตนเอง :	ความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จและมีประสิทธิผล
คำถาม :	ข้าพเจ้ามีความสามารถเริ่มการเปลี่ยนแปลงเรื่องยาก ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
คำตอบ :	ไม่เคย _____ บางครั้ง _____ เป็นประจำ

หลักการที่ 5 : หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of Mobilization)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการระดมปัญหา การจัดปัจจัยสนับสนุน และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะแสวงหาสมาชิกที่เต็มใจอาสาเข้าร่วม ทั้งกลุ่มผู้นำระดับรองซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว และคนอื่น ๆ ที่มีได้มอบหมายให้ต้องรับผิดชอบแบบทางอ้อม การผู้นำปรารถนาที่จะสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับ จึงพยายามเชิญชวนบุคคลต่างๆ เข้ามาร่วมงาน และจุดประกายให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นในบุคคลเหล่านั้น โดยใช้กลยุทธ์ง่าย ๆ ในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การขยายขอบเขตและโอกาสด้านงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและสร้างภาวะผู้นำขึ้นจากการทำงานนั้นได้อย่างทั่วถึงกัน

การประเมินตนเอง :	ความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการระดมปัญหา การจัดปัจจัย และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
คำถาม :	ข้าพเจ้าได้สร้างภาวะผู้นำขึ้นในบุคคลจำนวนมากที่ปฏิบัติให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
คำตอบ :	ไม่เคย _____ บางครั้ง _____ เป็นประจำ

หลักการที่ 6 : หลักการเตรียมความพร้อม (Principle of Preparation)

หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนเอง เพื่อมิให้หยุดการเรียนรู้ (Never stop learning) โดยไม่จำเป็นต้องคอยช่วยเหลือดูแลในเรื่องนี้แต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่ง Rick Warren กล่าวว่า “ผู้นำคือผู้เรียนรู้ หรือ Leaders are learners” ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตระหนักดีว่าการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้น แท้จริงสะท้อนมาจากจิตวิญญาณแห่งการแสวงหา (Spiritual quest) ของคนที่ต้องการใช้ความสามารถและพรสวรรค์ที่ตนมีเพื่อการรับใช้ผู้อื่นทำให้โลกน่าอยู่ขึ้น ดังนั้น สิ่งที่ทำก็ คือ พันธกิจแห่งชีวิตที่ต้องให้สำเร็จ ด้วยการมีทัศนคติ (Mindset) และความเชื่อเช่นนี้ ทำให้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะกระตือรือร้นและขยันขันแข็งต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา และจะพยายามสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนกับบุคคลอื่น ๆ ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ให้เจริญงอกงาม โดยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเช่นนี้ ย่อมช่วยสร้างโอกาสของชีวิตและช่วยจัดอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความรักปรารถนาดีและพร้อมให้ความช่วยเหลือต่อกัน

การประเมินตนเอง :	ความสามารถของผู้นำที่จะไม่หยุดการเรียนรู้ ไม่ว่ามีหรือไม่มีใครช่วยเหลือก็ตาม
คำถาม :	ข้าพเจ้าเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงตนเอง
คำตอบ :	ไม่เคย _____ บางครั้ง _____ เป็นประจำ

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

หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่รู้ว่าเมื่อไรควรหยุด และยอมรับว่าบัดนี้การแข่งขันได้จบสิ้นแล้ว (The ability to finish the race) คือ เป็นผู้รู้จักการพอในเวลาที่เหมาะสม ปกติโดยความเป็นจริงแล้ว การเป็นผู้นำบางครั้งต้องเผชิญกับการกีดกันที่ยากลำบากต่อความสำเร็จสูง บ่อยครั้งต้องเดินบนเส้นทางการเป็นผู้นำอย่างผู้โดดเดี่ยว การเป็นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความแข็งแรงทางกาย ต้องมีความเพียรพยายามสูง ต้องมีความกล้าแรงแรงและความเข้มแข็งในการต้องเผชิญเหตุการณ์เลวร้ายที่ไม่คาดคิดมาก่อน จนกว่าเวลาจะจบสิ้นลงในแต่ละวัน ทั้งนี้เพราะผู้นำมิใช่เพียงแต่ต้องทำการยกระดับภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่ต้องมีหน้าที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้อื่นร่วมอีกด้วย ต้องเผชิญทั้งความหยาบกระด้างและความอ่อนโยนระคนกันไปอันปกติวิสัยของมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด บางครั้ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก็เกิดความสงสัยในตนเอง ต้องพบกับภาวะความหมองเศร้าและอ่อนล้าของจิตใจ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้อง

พัฒนาสภาพจิตใจ อารมณ์และสุขภาพกายของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีพลังใจที่แน่วแน่และ
ยึดมั่นต่อภารกิจที่เป็นพันธะผูกพันอันยากลำบากนั้นให้สำเร็จจนได้ต่อไป

การประเมิน ตนเอง :	ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องรู้จักพอและรู้ว่าเมื่อไรควรหยุด
คำถาม :	ข้าพเจ้าสามารถทำได้เมื่อภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต้องยุติและ สิ้นสุดลง
คำตอบ :	ไม่เคย _____ บางครั้ง _____ เป็นประจำ

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญมากขึ้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลง
สิ่งที่เป็นไปได้ให้เป็นไปได้จริง ๆ การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำหนด ย่อมสามารถเรียนรู้และ
พัฒนาได้ถ้าต้องการที่จะเป็น ผู้นำที่ดีควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติให้เกิดขึ้นกับตัวเอง ต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติงานให้ได้มากกว่ากำหนด
- 2) ทำงานตรงตามเวลาสม่ำเสมอ
- 3) มีใจจดจ่อในงานที่จะต้อง
ทำ
- 4) บริหารตามนโยบายที่หมู่คณะได้ร่วมมือกันไว้
- 5) กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน
- 6) ให้
การยกย่องและชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรในทุกกรณี
- 7) มีศิลปะในการคัดค้านหรือตำหนิ
ควรตำหนิในเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าคน ตำหนิเพื่อแก้ไขปรับปรุง
มิใช่ให้เสียใจหรือกำลังใจ การตำหนิ ควรจะแจ้งสิ่งที่บกพร่อง พร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการแก้ไข
ปรับปรุงด้วย
- 8) ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคง ปลอดภัย ให้ความเมตตา และให้การสนับสนุน
อย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- 9) ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้คำว่าเรา แทนคำ
ว่าข้าพเจ้าคนเดียว
- 10) ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน
- 11) ปรับปรุงงานให้ดีที่สุด
- 12) เป็นตัวแทน
ของคนส่วนใหญ่
- 13) ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน
- 14) ในการทำงานควรเน้นว่าอะไรถูก มากกว่าจะเน้นว่าใครถูก
- 15) ในการประชุมปรึกษาหารือควร
ยอมเสียเวลาเพื่อให้มติเป็นเอกฉันท์
- 16) รับผิดชอบต่อผลงานการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าผลจะ
ออกมาในรูปแบบใดก็ตาม
- 17) แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงจังในการทำงาน
- 18) มอบ
อำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง จะต้องจำให้ได้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำเป็นหมู่คณะ 19) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้ 20) ให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีสวัสดิภาพดี มีความเจริญก้าวหน้าใน
 การทำงาน 21) ความคิดเห็นของมวลสมาชิกมีค่ากว่าการรับฟังเสมอ 22) มนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรี
 ด้วยกันทั้งนั้น มิใช่เพียงแต่ผู้นำ 23) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี
 ด้วย 24) ผู้นำที่ดีควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เจริญก้าวหน้า จงระลึกเสมอว่า
 ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่จากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีความเจริญก้าวหน้า หรือเพราะ ไม่มี
 ทางเลือก

สรุณา เกิดแก้ว (2553) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญในการนำ
 องค์การไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตได้สำเร็จ คือ การโน้มน้าวสมาชิกให้เห็นคล้อยตาม โดย
 การทำงาน ให้งานที่ทำมีความหมาย การพัฒนาภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 แบบผู้ริเริ่มจะประสบความสำเร็จในการพัฒนามากที่สุด ส่วนพฤติกรรมการบริหารแบบผู้
 ตอบสนองจะประสบผลสำเร็จน้อยที่สุด สำหรับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารแบบผู้ริเริ่มของผู้บริหารทางการศึกษามีดังนี้ 1) ปรับความคาดหวังของชุมชนให้เหมาะสม
 และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน 2) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) ศึกษาข้อมูล
 จากครู ชุมชน และบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง 4) พัฒนาความรู้
 โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสอนและแก้ปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้นได้ 5) ให้ความคาดหวัง
 และขั้นตอนที่ชัดเจนแก่ครูในเรื่องประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง 6) ติดตามความพยายามใน
 การเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด 7) ทบทวนแผนการเรียนและการปฏิบัติงานของนักเรียน 8) ให้ข้อมูล
 ย้อนหลังแก่ครูเพื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมและแผนงานที่คาดหวังเพื่อนำไปปรับปรุงสำหรับ
 การทำงานต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้นำนั้นมิได้เป็นมาแต่
 กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ การพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิผลสูงสุดและบรรลุเป้าหมาย
 ตามที่ต้องการ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ การเป็นนักบริหารที่ดี มีการสนับสนุนการเรียนรู้
 ขององค์การอยู่เสมอ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มองการณ์ไกล
 ตลอดจนติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบอยู่
 เสมอ ในงานวิจัยครั้งนี้ กำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพล
 อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
 บุคคล

การประเมินผล

การประเมินภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากองค์กรทางการศึกษานั้นนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจเหมือนองค์กรทั่วไปแล้ว องค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษานั้นยังมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาอีก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ เพื่อนำไปห่องค์การบรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์กร และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ การบรรลุถึงคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์ความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนเองว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง มีจุดดี จุดด้อยอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร

1. คุณสมบัติข้อแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรตรวจสอบตัวเองก็ คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง และสามารถบรรลุถึงจุดได้ ความสามารถยังรู้ถึงก้าวต่อ ๆ ไปขององค์กรนั้นถือเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ เมื่อสามารถสร้างภาพอนาคตได้ชัดเจนแล้ว ต้องนำเสนอแพร่

แก่คณะครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดการยอมรับ หากจะต้องมีการปรับเปลี่ยนก็เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นภาพอนาคตที่เป็นที่พึงประสงค์ของทุกคนในสถานศึกษานั้น จากนั้นจึงจะมีผลทำให้ทุกคนรวมพลังเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ขณะเดียวกันผู้นำก็อาจจะนำวิสัยทัศน์นั้นไปปฏิบัติด้วยตนเอง

งานวิจัยหลายเรื่องในปัจจุบันต่างยืนยันว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์และคณะ, 2538 : 6)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์และตรวจสอบคุณสมบัติข้อนี้เป็นประการแรก

2. การวิเคราะห์และตรวจสอบคุณสมบัติอื่นซึ่งเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะที่ดีของผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การเป็นผู้มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษา การเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษา การเป็นผู้มีความตั้งใจแน่วแน่ การเป็นผู้มีพลังพร้อมที่จะทำงาน การเป็นผู้มีความกล้าเสี่ยงและความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ตนเองในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้นอย่างมีใจเป็นกลางและประเมินระดับที่ตนมีคุณสมบัติเหล่านั้นอยู่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

3. การตรวจสอบการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรตรวจสอบการบริหารงานด้วยการประเมินงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในทางที่เป็นจริงโดยการตรวจสอบหรือประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น แผนงาน วิธีดำเนินงาน การควบคุม การใช้ทรัพยากร เป็นต้น

การตรวจสอบด้วยการประเมินมีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ เช่น

3.1 การประเมินผู้บริหาร เป็นการประเมินรายบุคคล

3.2 การประเมินงาน เป็นการประเมินเนื้องาน กิจกรรม การทดลองเทคนิคใหม่

3.3 การประเมินระบบ เป็นการใช่วิธีการประเมินอย่างมีระบบ เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมคนในองค์การอันเป็นผลสะท้อนจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership of School Administrators)

เนื่องจากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียน การสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา

ศาสตราจารย์ทรัสตี (Trusty, 1986) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน

10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาแก้ไขปัญหาด้านวินัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้าน

วินัยของนักเรียน

15. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

องค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการมีดังนี้

1. มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษา

ผู้นำทางวิชาการจะต้องเข้าใจงานการศึกษาว่ามีขอบข่ายงานชัดเจนหรือซับซ้อนอย่างไร ต้องรู้ว่าปัญหาของการศึกษาทั้งในระดับกว้างและระดับลึกมีอะไรบ้าง ในขณะนั้น ปัญหาการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นคืออะไร ต้องสามารถรับฟังและวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งจากครู นักเรียน และผู้ปกครองได้ สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการหรือจัดการแก้ปัญหาได้

การมีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษานี้เป็นคุณสมบัติที่ดี และสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่คุณำทางวิชาการต้องสั่งสมและพัฒนาขึ้นด้วยการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองจากประสบการณ์ในการทำงาน จากประสบการณ์ของผู้อื่นและการเข้ารับการศึกษาคูหา หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม การศึกษาคูหา การมีโอกาสได้เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ตลอดจนเจตคติกับผู้อื่น จะทำให้พัฒนาคุณสมบัติข้อนี้ได้มากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู เป้าหมายการศึกษาของท้องถิ่นและของประเทศ ตลอดจนมีแนวความคิดกว้างไกลและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนรู รวมถึงการพัฒนาการศึกษาในด้านอื่น ๆ ด้วย

2. ความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

การจัดการศึกษา ได้แก่ เรื่องการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการปฏิรูปการศึกษา และมีทักษะการนำเสนอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของครูผู้ร่วมงาน เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดความเชี่ยวชาญในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่ครูในเรื่องที่ครูต้องการมักจะไม่ได้รับการยอมรับว่าผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูจะยอมรับว่าผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการเมื่อผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ นิเทศงานให้แก่ครู ให้สำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา และผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ก็มักจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย

3. มีความตั้งใจแน่วแน่

ผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความตั้งใจแน่วแน่ในการจะปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่การปรับปรุงและพัฒนาจะมีอุปสรรคและข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ การจะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายได้นอกจากจะใช้ความรู้ความสามารถแล้วยังต้องอาศัยความตั้งใจจริงและแน่วแน่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในภาวะขาดแคลนกำลังคน งานธุรการและงานบริหารอื่น ๆ มักจะแย่งเวลาของผู้บริหารไปจากงานวิชาการ แต่ถ้าผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการและมีความตั้งใจจริงในการที่จะพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ การจัดการเรียนรู้ก็ต้องอดทนที่จะเอาชนะอุปสรรคและหาเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ผู้นำทางวิชาการให้ได้

สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทร และมีความตั้งใจอย่างแท้จริงในการปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นจากการมุ่งมั่นและทำงานหนักของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน

4. การมีพลังพร้อมที่จะทำงาน

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะพบว่างานบริหารสถานศึกษานั้นเป็นภาระที่หนักมาก และใช้เวลามาก เพราะจะต้องบริหารทั้งองค์กร และบริหารงานวิชาการ ลำพังเฉพาะการบริหารองค์กรสถานศึกษาก็เป็นงานที่หนักเหมือนกับองค์กรประเภทอื่นๆ แล้วการบริหารวิชาการ คือ การบริหารการศึกษายิ่งเป็นงานที่หนักกว่า เพราะมีส่วนที่เป็นเรื่องนามธรรมค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีพลังมากพอที่จะทุ่มเทให้กับงาน ทั้งพลังกายและพลังใจที่พร้อมจะทำงานด้วยความกระตือรือร้น

5. กล้าเสี่ยง

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะนำเสนอแนวคิดใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีผู้ได้รับผลกระทบและไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดการต่อต้านแนวคิดหรือสิ่งใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ผู้นำทางวิชาการต้องใช้ความอดทน มีพลัง และกล้าเสี่ยงในการที่จะดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อทำตามแนวคิดนั้น และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาของตน

6. มนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องสามารถทำงานกับบุคคลที่หลากหลายได้ เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์โดยไม่ปิดกั้นตนเอง รู้จักดึงคนเข้ามาร่วมงาน ยอมรับผิดเมื่อกระทำผิดหรือตัดสินใจผิด ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความซื่อสัตย์สุจริตธรรม ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำทางวิชาการ ผู้นำแต่ละคนอาจจะมีคุณสมบัติไม่ครบทุกองค์ประกอบก็ได้ แต่จะสามารถพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้ได้

การเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นความสามารถที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและพัฒนาให้เป็นทักษะเพื่อจะได้นำให้งานจัดการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมาย

การประเมินภาวะผู้นำด้วยตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์กรทางการศึกษา

เนื่องจากองค์กรทางการศึกษานั้นนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจเหมือนองค์กรทั่ว ๆ ไปแล้ว องค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษานั้นยังมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาอีก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ เพื่อนำไปห้้องค์การบรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์กร และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือการบรรลุถึงคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์ความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนเองว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง มีจุดดี จุดด้อยอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร

หัวข้อในการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง

1. การวางแผนและจัดระบบงานในสถานศึกษา

1.1 การตั้งเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญของงาน และกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

- 1.2 การใช้ทรัพยากร บุคลากร และเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด
2. การควบคุมและการติดตามผล
 - 2.1 มีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ
 - 2.2 มีการควบคุมการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
 - 2.3 มีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับ
3. การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ
 - 3.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบ ทุกแง่มุมและมีข้อยุติในปัญหาอย่างมีเหตุผล
 - 3.2 ความสามารถในการกำหนดทางเลือก การปฏิบัติงานได้หลายทางเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย
 - 3.3 การตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์โดยไม่มีปัญหาติดตามมาในภายหลัง
4. การสื่อสาร
 - 4.1 สามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจนสมบูรณ์แก่ครู
 - 4.2 สามารถเขียนบันทึก รายงานได้กะทัดรัด ชัดเจน และได้ใจความ
 - 4.3 สามารถชี้แจง นำเสนอ หรืออภิปรายเรื่องต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายและตรงกัน
5. ความรู้เกี่ยวกับงาน
 - 5.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานและเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวิชาการเป็นอย่างดี
 - 5.2 สามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานการศึกษา
 - 5.3 สนใจติดตามเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
6. ความเป็นผู้นำ
 - 6.1 การเป็นตัวอย่างที่ดี
 - 6.2 การกระตุ้นและให้กำลังใจ
 - 6.3 มีศิลปะในการจูงใจหรือโน้มน้าวให้ครูตั้งใจและเต็มใจร่วมมือกันทำงาน
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 7.1 มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่เป็นไปได้อยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงงานและระบบงานให้ดีขึ้น

7.2 นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน

7.3 มีการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิผลกว่าเดิม

8. การพัฒนาครู

8.1 มีการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ให้กับครู

8.2 แนะนำวิธีปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

8.3 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น การส่งไปอบรม
สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่และการงาน

9. การจัดการดำเนินงานทางวิชาการ

9.1 การบริหารหลักสูตร

9.1.1 สร้างและปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

9.1.2 ใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำขึ้น

9.1.3 มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร และนำผลการประเมินมาใช้

9.2 การบริหารการเรียนการสอน

9.2.1 มีการเตรียมการสอนโดยจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบ
ครบถ้วนสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับหลักสูตรและผู้เรียน

9.2.2 จัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

9.2.3 การประเมินผลการเรียนรู้ระหว่างเรียนและนำผลการประเมินไปใช้ในการ
การปรับปรุงการเรียนการสอน

9.2.4 จัดแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

9.2.5 มีเอกสาร สิ่งพิมพ์ สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และนำมาใช้ประโยชน์ใน
การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

9.2.6 มีสถานที่ และระบบการจัดเก็บรักษาสื่อการเรียนรู้ที่พร้อมนำมาใช้

9.3 การบริหารการนิเทศภายใน

9.3.1 วางแผน โครงการนิเทศได้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความ
ต้องการของผู้รับการนิเทศ

9.3.2 ดำเนินการนิเทศตามแผน โครงการนิเทศ โดยใช้กิจกรรมที่เหมาะสมกับ
งานและผู้รับการนิเทศ อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

9.3.3 ประเมินผลการนิเทศอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินไปใช้ในการ
พัฒนาการนิเทศของโรงเรียน

9.3.4 ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาการนิเทศ

9.4 การบริหารการวิจัยและพัฒนา

9.5 การบริหารโครงการทางวิชาการ

9.6 การบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศ

9.7 การบริหารการประกันคุณภาพการศึกษา

เกณฑ์ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ

แต่เดิมสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในส่วนความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีเกณฑ์ที่ต้องประเมินทั้งสิ้น 9 ข้อ ซึ่งเป็นเกณฑ์เดิมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่

1. จัดให้มีสื่อการเรียนการสอน เน้นการบำรุงรักษา และกำกับดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า
2. ดำเนินการนิเทศภายใน โดยมีการเยี่ยมชั้นเรียน ปรีกษาหารือ ให้คำแนะนำ เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. จัดและกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมให้บังเกิดผลดีแก่นักเรียน
4. ดำเนินการวัดผลการเรียนการสอนได้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบ และหลักการวัดผลการศึกษา
5. จัดให้มีการส่งเสริมการใช้ห้องสมุดหรือมุมหนังสือ จนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนและสื่อ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน
7. กำกับดูแลให้ครูเตรียมการสอนและบันทึกการสอนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
8. ส่งเสริมและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ให้ครูจัดห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
9. ควบคุมดูแล และส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้และหลักสูตร

ขั้นของการพัฒนา

1. การศึกษาบริบท (Context)

1.1 นำเสนอภาพรวมผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

1.2 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของผู้รับการพัฒนา

2. การกำหนดตัวป้อน (Input) การให้องค์ความรู้ (Body of knowledge) ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา

(Transformational Leadership of School Administrators) องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. กำหนดกระบวนการ (Process)

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศล ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม (Intensive workshop) ที่เน้นการเปลี่ยนหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหาร โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience) และการจัดการตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลโดยมีเงื่อนไขสำคัญของผู้บริหารที่เข้าประชุมสัมมนา ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองโดยการปฏิบัติดังนี้คือ

3.1 บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้รับการพัฒนา

3.2 ปฏิบัติการสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการพัฒนาแต่ละคน

3.3 นำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.4 ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อตรวจสอบสมรรถนะ (Competency) โดยใช้แบบสอบถาม

4. ผลผลิต (Output)

ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ทักษะและลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้นหรือแตกต่างจากเดิม

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5.1 ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามวัตถุประสงค์

5.2 ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำกว่าปานกลางลงไปต้องทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

จุดประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของ
ในพระพุทธศาสนา

ระยะเวลา

ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัด
ในพระพุทธศาสนา ใช้เวลาในการอบรมเชิงปฏิบัติการดังนี้

โมดูลที่ 1 ใช้เวลาในการอบรม จำนวน 6 ชั่วโมง

โมดูลที่ 2 ใช้เวลาในการอบรม จำนวน 8 ชั่วโมง

โมดูลที่ 3 ใช้เวลาในการอบรมอย่างน้อย 3 เดือนหรือตามสภาพจริง

โมดูลที่ 4 ใช้เวลาในการอบรม 6 ชั่วโมง

สาระการพัฒนา

เนื้อหาสาระตามกระบวนการฝึกอบรม มีจำนวน 4 โมดูล ซึ่งแต่ละโมดูลมีเนื้อหา ดังนี้

โมดูลที่ 1 ประกอบด้วยสาระ ดังนี้

1. การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยใช้
แบบสอบถาม ฉบับผู้เข้ารับการพัฒนา
2. การบรรยายในห้องศึกษาที่จำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)
- 2) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)
- 3) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 4) ผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศล

ของวัดในพระพุทธศาสนา

โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม
แต่ละคน

โมดูลที่ 3 การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองตามสภาพ
จริงและความเหมาะสม

โมดูลที่ 4 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม

โมดูล 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนเข้ารับการอบรม
- 1.2 เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเอง
- 1.3 เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้เข้ารับการอบรม

2. เนื้อหาสาระ

- 2.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)
- 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 5 องค์ประกอบ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 ผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3. เทคนิคที่ใช้

- 3.1 การบรรยายประกอบสื่อ
- 3.2 การอภิปรายซักถาม
- 3.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. เครื่องมือที่ใช้

- 4.1 วิดีทัศน์เรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm Shift)
- 4.2 เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.3 แบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.4 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

5. ระยะเวลาที่ใช้

ใช้เวลา 6 ชั่วโมง

6. ขั้นตอนการดำเนินการ

- 6.1 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทำตอบแบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 6.2 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเก็บคะแนนก่อนเข้าฝึกอบรม (Pre-test)
- 6.3 บรรยายองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยวิทยากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นนักฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

6.4 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม อภิปรายซักถามเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.5 กลุ่มผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

6.6 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม

7. ขันยุดิการดำเนินการ

7.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรมในโมดูลที่ 1

7.2 วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป

โมดูล 2 ปฏิบัติการเขียนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

1.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของตนเองได้

1.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองกับบริบทการทำงาน

1.4 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองได้

1.5 เพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม

2. เนื้อหาสาระ

2.1 การเขียนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมของตนเอง

3. เทคนิคที่ใช้

3.1 การบรรยายประกอบสื่อ

3.2 การระดมสมอง

3.3 การอภิปรายซักถาม

3.4 การปฏิบัติตามแผน

3.5 การนำเสนอ

4. เครื่องมือที่ใช้

4.1 แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

5.1 วิทยากรแจ้งระดับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลคะแนนของการตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนเป็นจดหมายปิดผนึก

5.2 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม อภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพความเป็นจริงในบริบทของสถานศึกษา

5.3 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม แบ่งกลุ่มย่อยและระดมสมองวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ที่เป็นไปได้ในสภาพปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้นความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยืดหยุ่นในการนำความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีมการให้อำนาจ ในตำแหน่งที่เหมาะสม การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการให้รางวัลตามสถานการณ์ไปใช้อย่างไร ในสถานศึกษา

5.4 วิทยากรให้ตัวแทนผู้บริหารในแต่ละกลุ่ม ออกมานำเสนอผลการระดมสมองและผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา รวมทั้งการนำไปใช้ในสถานศึกษาทุกข้อ

5.5 ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมกลุ่มอื่นรับฟัง

5.6 วิทยากรแจกแบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยประเด็นสำคัญให้แก่ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางในการเขียนเป็นพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาของแต่ละคน (Integrated Leadership Individual Development Plan ILIDP)

5.7 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของตนเอง ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมในกลุ่มฝึกอบรมรับฟัง

5.8 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าร่วมฝึกอบรมอภิปรายซักถามแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนพัฒนาเพื่อให้แผนนั้นมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

6. ระยะเวลาที่ใช้

ใช้เวลา 8 ชั่วโมง

7. ยุติการดำเนินการ

7.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรมในโมดูลที่ 2

7.2 วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมนำแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารวางแผนไว้ นำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตน

โมดูลที่ 3 การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองตามสภาพจริงและความเหมาะสม

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง

1.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. เนื้อหาสาระ

2.1 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเขียนขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง

3. เทคนิคที่ใช้

3.1 การฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาแต่ละคน

4. เครื่องมือที่ใช้

4.1 แผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

5.1 ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองไปปฏิบัติในสภาพจริงในสถานศึกษาของตนเอง

5.2 ทีมวิทยากรคอยเป็นที่เลี้ยงและเป็นที่พักพิงในขณะที่ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง โดยพบผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทุก 1 เดือน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ

6. ระยะเวลาที่ใช้

ตามสภาพจริงและความเหมาะสม

7. ยุติการดำเนินการ

7.1 ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมต้องฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ตนเอง

7.2 วิทยากรนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป

โมดูลที่ 4 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

1.2 เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศล

2. เนื้อหาสาระ

2.1 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าอบรม

3. เทคนิคที่ใช้

3.1 การตอบแบบสอบถาม

3.2 การสัมภาษณ์

4. เครื่องมือที่ใช้

4.1 แบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

5.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมทำแบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเก็บคะแนนหลังการฝึกอบรม (Posttest)

5.2 วิทยากรสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกและอุปสรรคปัญหาในขณะปฏิบัติการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแผนการพัฒนา เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

5.3 วิทยากรวิเคราะห์คะแนนหาค่าเฉลี่ยของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนฝึกอบรม (Pretest) และหลังการฝึกอบรม (Posttest) และแจ้งผลให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนรับทราบเป็นจดหมายปิดผนึก

6. ระยะเวลาที่ใช้

ใช้เวลา 6 ชั่วโมง

7. ยุติการดำเนินการ

7.1 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมสรุปประโยชน์จากการเข้าร่วมการฝึกอบรม พัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้

7.2 วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมให้ข้อเสนอแนะ ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบ พัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

จุดประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
2. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

วิธีการพัฒนา

การฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น (Intensive workshop) ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 4 โมดูล ระยะเวลาประมาณ 92 ชั่วโมง ใช้เวลาในการฝึกอบรม 3 วัน

การประเมินผล

การประเมินผล รูปแบบการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินตนเอง และประเมินโดยครู

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การประเมินผลงานการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละใบงาน

ระยะที่ 3 การประเมินหลักการพัฒนา ประกอบด้วย 2 วิธี คือ การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยครู

1. หลักเกณฑ์การผ่านการฝึกอบรมในส่วนของระยะเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีระยะเวลาในการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

2. การประเมินผลการพัฒนาประกอบด้วย

2.1 การสังเกตพฤติกรรมระหว่างการทำกิจกรรม ประเมินผลจากใบงานและการออกมานำเสนองาน

2.2 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยครู โดยการเปรียบเทียบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ก่อนและหลังการฝึกอบรม

อ้างอิง

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, (2562). แนวคิดการสร้างภาวะผู้นำ. Online : [http:// suthep.ricr.ac.th](http://suthep.ricr.ac.th)

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2551). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา.

กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

พระเอกชัย พิเลศรัมย์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คำแนะนำสำหรับวิทยากร

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นเอกสารที่อธิบายรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อให้ผู้ที่ต้องการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้เข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนได้ทราบถึงสิ่งที่ต้องศึกษา และจัดเตรียม เพื่อให้การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ผู้ที่ต้องการนำรูปแบบไปใช้ควรศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจชัดเจนก่อน วิทยากรควรมีขั้นตอนในการใช้ชุดฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการอบรมเชิงปฏิบัติการ

แนวทางในการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการอบรม ต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีบริบทในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง วิทยากรต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี ต้องเป็นผู้มีทักษะในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และในการฝึกอบรมแต่ละโมดูล มีแนวทาง และเงื่อนไขสำคัญที่ผู้ใช้ต้องทราบ คือ

โมดูลที่ 1 ผู้อบรมต้องมีสมาธิ มีความมุ่งมั่น วิทยากรต้องทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจว่า “กระบวนทัศน์” ให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการอบรมขั้นต่อไป มีมโนทัศน์ในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี ต้องทำให้ผู้เข้าอบรมเชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ ต้องทำให้ผู้เข้าอบรมมีมโนทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน และวิทยากรต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดเป็นอย่างดี

โมดูลที่ 2 วิทยากรต้องทำความเข้าใจกับผู้เข้าอบรมว่าผลการประเมินภาวะผู้นำจากแบบสอบถามเป็นเพียงข้อมูลด้านหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่ผลชี้ขาด วิทยากรกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ผู้เข้าอบรมต้องนำบริบทที่ตนเองทำงานอยู่มาร่วมวิเคราะห์ วิทยากรต้องเน้นว่า “ผู้เข้าอบรมต้องเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติได้จริงที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และในขั้นนำเสนอแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญมาก เพราะเป็นการประกาศความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง

โมดูลที่ 3 ผู้เข้าอบรมต้องปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจริง ไม่ควรเปลี่ยนสถานศึกษาในระยะเวลาที่มีการพัฒนา วิทยากรควรเป็นพี่เลี้ยงคอยติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

โมดูลที่ 4 ผู้ประเมินควรส่งแบบสอบถามให้ผู้ร่วมงานตอบโดยตรงไม่ผ่านผู้เข้ารับการอบรม วิทยากรควรมีทีมงานเก็บข้อมูลจากพื้นที่ปฏิบัติงานของผู้อบรมโดยตรง

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมในการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ใช้กระบวนการบรรยาย ให้ความรู้ความเข้าใจเชิงลึก ตามสาระเนื้อหาที่กำหนด จำนวน 4 โมดูล เน้น Workshop ฝึกปฏิบัติ ให้นำไปใช้ปฏิบัติจริง กรณีศึกษา ให้มีประสบการณ์เพิ่มจากตัวอย่างจริง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ เทคนิคที่ใช้ เครื่องมือที่ใช้ ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะเวลาที่ใช้ มีรายละเอียดดังนี้

โมดูลที่ 1 การให้องค์ความรู้

- เนื้อหาสาระ คือ 1. ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม 2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมก่อนเข้ารับการอบรม
- เทคนิคที่ใช้ คือ บรรยายประกอบสื่อ อภิปรายซักถาม
- เครื่องมือ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิทัศน์ เรื่อง Paradigm shift ในความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยให้ผู้อบรมตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำแบบสอบถามไปแปลผล บรรยายเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้าอบรมอภิปรายซักถาม
- ระยะเวลาที่ใช้ 6 ชั่วโมง

โมดูลที่ 2 การอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม

- เนื้อหาสาระ แจกผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองของผู้เข้ารับการอบรม การเสนอผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมที่ได้จากการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรม เขียนแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของตนเองได้ สามารถตั้งวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองกับบริบทการทำงานของตนเองเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองได้ สร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- เทคนิคที่ใช้ คือ การบรรยายประกอบสื่อ ระดมสมอง อภิปรายซักถาม การปฏิบัติตามแผน การนำเสนอ

- เครื่องมือ คือ ใบความรู้ ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการวิจัย แบบแสดงผลการประเมินผู้เข้ารับการอบรม ใบความรู้ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

- ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยการแจ้งผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าอบรม อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน การอภิปรายซักถาม แบ่งกลุ่มระดมสมองวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมของผู้เข้าอบรม วิทยากรนำเสนอผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาให้ผู้อบรมทราบ ผู้เข้าอบรมปฏิบัติเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อภิปรายซักถามจากวิทยากรและผู้ร่วมอบรม วิทยากรเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสม

- ระยะเวลาที่ใช้ 8 ชั่วโมง

โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพจริง

- เนื้อหาสาระ ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในสถานที่ทำงานจริง

- วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง

- เทคนิคที่ใช้ คือ การปฏิบัติงานในสภาพจริง

- เครื่องมือ คือ แผนปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ที่ได้จากโมดูลที่ 2

- ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยผู้เข้ารับการอบรมนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติงานในสภาพการทำงานจริงในสถานศึกษาที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

- ระยะเวลาที่ใช้ ตามความเหมาะสม

โมดูลที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- เนื้อหาสาระ การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการอบรม

- วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม นำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- เทคนิคที่ใช้ คือ การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- เครื่องมือ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้เข้ารับการอบรม และผู้ร่วมปฏิบัติงาน
- ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยนำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ร่วมงานของผู้เข้าร่วมการอบรมตอบ ส่งผลการประเมินให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม
- ระยะเวลาที่ใช้ 6 ชั่วโมง

ตารางการฝึกอบรม

ครั้งที่	เนื้อหาสาระการฝึกอบรม	จำนวนชั่วโมง/วัน
1	โมดูลที่ 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	6 ชั่วโมง
2	โมดูลที่ 2 ปฏิบัติการเขียนแผนการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	8 ชั่วโมง
3	โมดูลที่ 3 การปฏิบัติงานตาม แผนพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของตนเองตามสภาพ จริงและความเหมาะสม	ตามความเหมาะสม
4	โมดูลที่ 4 การประเมินภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม	6 ชั่วโมง

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดย ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลักและดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่าน สำหรับการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว โปรดแนบในซองจดหมายที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งคืนผู้รับ ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พระเอกชัย พิเลศรัมย์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

แบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มที่ 2 คือ ครูผู้สอน

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก จำนวน 5
องค์ประกอบ รวม 80 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสำรวจวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. สถานภาพปัจจุบันของท่าน

() ผู้บริหารสถานศึกษา () ครูผู้สอน

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() ปริญญาเอก () ปริญญาโท

() ปริญญาตรี () ต่ำกว่าปริญญาตรี

3. ขนาดสถานศึกษา

() ขนาดเล็ก () ขนาดกลาง

() ขนาดใหญ่

4. ประสบการณ์การบริหาร/การสอน

() ต่ำกว่า 10 ปี () 10 – 20 ปี

() มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

คำชี้แจง

1. คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ รวมจำนวน 80 ข้อ
2. โปรดพิจารณาตอบคำถามแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง และน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 1 การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง						
1	การตระหนักในความสำคัญยอมรับ สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร					
2	การยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					
3	การร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร					
4	การสร้างการเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง					
5	การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ					
6	การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร					
7	การสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น					
8	การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้					
9	การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร					
10	การนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขันและเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
11	การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร					
12	การกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					
13	การนำข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมา กำหนดวิสัยทัศน์					
14	การสร้างความตระหนักและพันธะสัญญาในการพัฒนา สถานศึกษาร่วมกัน					
15	การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาบนพื้นฐานความ ต้องการของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสถานศึกษา					
16	การนำนโยบายที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติได้อย่าง ครบถ้วน					
17	การมีความชัดเจนในสื่อสารเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากร					
18	การนำแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติโดยใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหาร					
19	การนำเอาผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองมาใช้ในการทำแผนพัฒนา สถานศึกษา					
20	การสร้างเชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อกัน					
21	การมีกลไกโครงสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่สมาชิก					
22	การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน					
23	การเสริมสร้างอำนาจบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
24	การมีความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากรและ การปันน้ำหนึ่งความชอบ					
25	การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26	การวิเคราะห์ในความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคคล					
27	การปฏิเสธการถูกรอรับโดยอิทธิพลหรืออำนาจที่ไม่ถูกต้องใด ๆ					
28	การกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งความสำเร็จ โดยมีการวัดคุณภาพของงานและสร้างบรรยากาศเชิงบวก					
29	การมีความมั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ตนเอง					
30	การทำในสิ่งที่พูด และแสดงจุดยืนให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร					
31	การขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ดำเนินชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง					
32	การยึดหลักการบริหารจัดการคุณภาพในการปฏิบัติงาน					
33	การสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันการปฏิบัติงาน					
34	การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาต่อไป					
35	การมีความโปร่งใสในการปฏิบัติ จริยจริยรักษาความลับ					
36	การยึดมั่นในคำสัญญาที่ให้ไว้กับทุก ๆ ส่วน					
37	การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ					
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ						
38	การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ตามร่วมสานฝันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร					
39	การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์					
40	การมีระบบให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม					
41	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
42	การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือและขยายเครือข่ายให้กว้างขึ้น					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
43	การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง					
44	ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ ชำนาญได้อย่างถูกต้องแม่นยำ					
45	ผู้บริหารสามารถสอนงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกได้อย่างเหมาะสม					
46	การกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกและเครือข่าย					
47	การจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและคู่ขัดแย้ง					
48	การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกและองค์กร					
49	การสร้างค่านิยมในคุณค่าของสมาชิกทุกคน					
50	การรักษาความสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
51	การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
52	การยอมรับเสียงสะท้อนที่กลับมาเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง					
53	การให้โอกาสผู้อื่นเสนอความคิดเห็นและเคารพในการตัดสินใจ					
54	การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม					
องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทางปัญญา						
55	การเชื่อว่าปัญหาเป็นมิตรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้					
56	การเชื่อว่าปัญหามีแนวทางแก้ไข และทำให้เกิดปัญญา					
57	การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิมโดยวิธีการใหม่					
58	การนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
59	การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					
60	การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
61	การศึกษาและเรียนรู้จากหน่วยงาน และองค์การที่ประสบความสำเร็จ					
62	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการปรับเปลี่ยน					
63	การสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
64	การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
65	การสร้างบรรยากาศสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้					
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
66	ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ					
67	ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
68	ให้มีการวิเคราะห์ความต้องการสมาชิกปฏิบัติงาน					
69	ให้คำปรึกษาและแนะนำส่งเสริมพัฒนาบุคคลให้พัฒนาตนเอง					
70	ให้การรับฟังสมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
71	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล					
72	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ					
73	มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ					
74	ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	เป็นรายบุคคล					
75	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม					
76	ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสามารถในการแข่งขัน					
77	วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา					
78	สนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
79	จัดสรรทรัพยากรเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม					
80	นำยุทธวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและสมาชิก					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

- () ศึกษาด้วยตนเอง
- () ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น
- () ศึกษาดูงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี
- () อบรมและออกแบบแผนงาน / โครงการเพื่อลงสู่การพัฒนา
- () ทำวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียนตนเอง
- () ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ
- () พัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาของตนเอง

แบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

เกี่ยวกับความเหมาะสมและความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาระบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ความอนุเคราะห์พิจารณา ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและ ความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ
 4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อ การพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาอย่างยิ่ง
 5. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอน อย่าง ครบถ้วนและจัดส่งคืนผู้วิจัย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อเกิด ประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาและผู้ที่สนใจ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

พระเอกชัย พิเลศรัมย์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดระบุรายละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
3. สาขาวิชา.....
4. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
5. ตำแหน่งทางการบริหาร.....
6. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม และความสอดคล้อง
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของ
วัดในพระพุทธศาสนา

คำชี้แจงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้อง
ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการ
กุศลของวัดในพระพุทธศาสนาและโปรดประเมินในแต่ละหัวข้อโดยทำ ✓ ลงในช่องที่
ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าการให้คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยที่สุด

ตัวอย่างการประเมิน

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. หลักการสำคัญของรูปแบบ		✓			
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	✓				

**แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ของผู้เชี่ยวชาญ**

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับ องค์ประกอบของรูปแบบ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. หลักการสำคัญของรูปแบบ					
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ					
3. วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบ					
4. ตัวป้อน (Input) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น					
5. กระบวนการ (Process)					
6. ผลผลิต (Output) (Competency)					
7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)					
8. โมดูลที่ 1 การให้ความรู้					
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 1					
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 1					
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 1					
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 1					
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 1					
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 1					
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ					
9. โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผน					
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 2					
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 2					
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 2					
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 2					
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 2					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับ องค์ประกอบของรูปแบบ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 2					
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ					
10. โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการตามแผน					
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 3					
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 3					
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 3					
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 3					
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 3					
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 3					
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ					
11. โมดูลที่ 4 การประเมินผล					
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 4					
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 4					
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 4					
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 4					
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 4					
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 4					
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ					
12. โดยภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ประเมินและให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นต่อไป

แบบประเมินความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		
	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)
1. หลักการสำคัญของรูปแบบ			
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ			
3. วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบ			
4. ตัวป้อน (Input) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น			
5. กระบวนการ (Process)			
6. ผลผลิต (Output)(Competency)			
7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)			
8. โมเดลที่ 1 การให้ความรู้			
- วัตถุประสงค์ของโมเดลที่ 1			
- เนื้อหาสาระของโมเดลที่ 1			
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมเดลที่ 1			
- เครื่องมือที่ใช้ของโมเดลที่ 1			
- เทคนิคที่ใช้ของโมเดลที่ 1			
- ขั้นตอนดำเนินการของโมเดลที่ 1			
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ			
9. โมเดลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผน			
- วัตถุประสงค์ของโมเดลที่ 2			
- เนื้อหาสาระของโมเดลที่ 2			
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมเดลที่ 2			

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		
	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 2			
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 2			
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 2			
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ			
10. โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการตามแผน			
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 3			
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 3			
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 3			
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 3			
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 3			
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 3			
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ			
11. โมดูลที่ 4 การประเมินผล			
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 4			
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 4			
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 4			
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 4			
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 4			
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 4			
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ			
12. โดยภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา			

แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

(ฉบับประเมินตนเอง)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์กร					
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กรโดยส่วนร่วม					
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
5. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
6. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน					
7. ข้าพเจ้ากระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกรักงานที่ทำ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ					
8. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
9. ข้าพเจ้าเป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. ข้าพเจ้าให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่นำพาองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม					
11. ข้าพเจ้าปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
12. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอื่นจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น					
13. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่					
14. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง					
15. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้ชีวิตแก้ปัญหาที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
16. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน					
17. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง					
18. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ					
19. ข้าพเจ้าเสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน					
20. ข้าพเจ้าส่งเสริม สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพนับถือและภาคภูมิใจในตนเอง					

แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

(ฉบับประเมินโดยครู)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารมุ่งมั่นตระหนักถึงความสำคัญและสร้างวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์กร					
2. ผู้บริหารปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
3. ผู้บริหารปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กร โดยส่วนร่วม					
4. ผู้บริหารปฏิบัติตนที่จะส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการใช้วิธีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
5. ผู้บริหารปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
6. ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือ สรรพคุณ และไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน					
7. ผู้บริหารกระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกรักงานที่ทำ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดผลงานและเกิดความภาคภูมิใจ					
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานนำความคิดที่แตกต่างกันมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
9. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาทั้งปัญหาเกี่ยวกับงานและส่วนตัว					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่น่าพองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม					
11. ผู้บริหารปฏิบัติตน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นถึงความสามารถในตนเองที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
12. ผู้บริหารปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับที่สูงกว่าการทำงานปกติอันจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น					
13. ผู้บริหารปฏิบัติตนเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการใช้วิธีการทำงานใหม่					
14. ผู้บริหารปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง					
15. ผู้บริหารปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการใช้วิธีแก้ปัญหาที่ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับความพึงพอใจร่วมกันทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
16. ผู้บริหารปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน					
17. ผู้บริหารปฏิบัติตนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ เข้าใจและนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง					
18. ผู้บริหารปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความรับผิดชอบ					
19. ผู้บริหารเสียสละเวลาอย่างเต็มที่ สำหรับการสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน					
20. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเคารพ นับถือและภาคภูมิใจในตนเอง					

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC)
แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 80 ข้อ

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
17	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
33	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
34	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
35	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
38	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
39	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
40	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
41	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
42	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
43	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
44	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
45	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
46	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
47	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
48	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
49	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
50	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
51	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
52	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
53	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
54	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
55	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
56	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
57	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
58	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
59	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
60	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
61	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
62	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
63	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
64	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
65	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
66	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
67	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
68	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
69	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
70	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .979

Reliability

[DataSet1] D:\AAAA \data | | 30 80 .sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	80

ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC)
แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
1. หลักการสำคัญของรูปแบบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3. วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4. ตัวป้อน (Input) การให้องค์ ความรู้ที่จำเป็น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5. กระบวนการ (Process)	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6. ผลผลิต (Output)(Competency)	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8. โมดูลที่ 1 การให้ความรู้								
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 1	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
9.โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผน								
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ระยะเวลาที่ใช้ของ โมดูลที่ 2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 2	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
-ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10.โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการตามแผน								
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 3	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
11. โมดูลที่ 4 การประเมินผล								
- วัตถุประสงค์ของโมดูลที่ 4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เนื้อหาสาระของโมดูลที่ 4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ระยะเวลาที่ใช้ของโมดูลที่ 4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เครื่องมือที่ใช้ของโมดูลที่ 4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- เทคนิคที่ใช้ของโมดูลที่ 4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
- ขั้นตอนดำเนินการของโมดูลที่ 4	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
- ขั้นตอนยุติการดำเนินการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12. โดยภาพรวมของรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC)
 แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา
 กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 20 ข้อ

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

ประมวลภาพกิจกรรม

- ภาพสถานที่กลุ่มตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ภาพกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น



ภาพกิจกรรมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ณ ห้องประชุม โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา อ.ปราสาท จ.สุรินทร์



ภาพกิจกรรมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

คณะกรรมการ/ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาพกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น
 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 ณ ห้องประชุมโรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา อ.ปราสาท จ.สุรินทร์



ภาพกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น
 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 ณ ห้องประชุม โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา อ.ปราสาท จ.สุรินทร์

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	พระเอกชัย พิเลศรัมย์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 14 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	77 หมู่ 3 ตำบลห้วยสำราญ อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	26 หมู่ 1 วัดสุวรรณวิจิตร ตำบลก้งแอน อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ 32140
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2541	ประถมศึกษาศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านกุดโคลน อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2544	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์
พ.ศ. 2547	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์
พ.ศ. 2553	ปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. 2555	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2562	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์